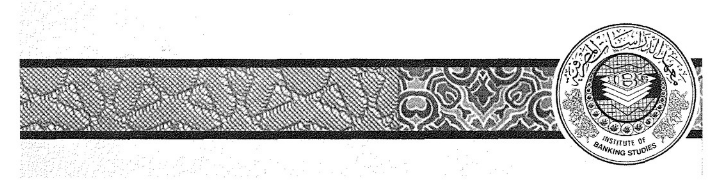
معهد الدراسات المصرفية

تسويق الخدمات المصرفية





إهـــداء

إلى جميع الدارسين والباحثين

والعاملين في المؤسسات المصرفية

تسويق الخدمات المصرفية

تقـــديم

تزايد الاهتمام بموضوع تسويق الخدمات المصرفية خلال العقود الثلاثة الأخيرة نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة النشاط المصرفي ، وتزايد حدة المنافسة في السوق ، وإدارك البنوك لأهمية دراسة وإشباع حاجات ومطالب العملاء كعامل حاسم للبقاء في السوق . وقد دفع ذلك الكثير من القائمين على الصناعة المصرفية إلى إعادة التفكير في موقفهم من التسويق ، كما تزايدت أنشطة البحوث والدراسات المتعلقة بتسويق الخدمات المصرفية بدرجة ملموسة ، الأمر الذي أدى إلى إثارة الاهتمام بهذا الموضوع على نطاق واسع .

ويعد هذا الكتاب باكورة إصدارات المعهد للمراجع العلمية لتدريسه ضمن برنامج الدبلوم العالي في العلوم المصرفية وليستفيد منه الدارسون والممارسون في مجالات التسويق المصرفي في الكويت والعالم العربي عامة . وقد راعى المعهد في إعداد هذا الكتاب أن تكون مادته العلمية ذات طابع تطبيقي يتصل بواقع البنوك وذلك فيما يتعلق بالأمثلة والتطبيقات والحالات العملية . كما حرص المعهد على أن يقتصر الكتاب على تغطية الموضوعات ذات الأهمية المباشرة لمزاولة الطلاب والدارسين لأعمالهم في البنوك والمؤسسات المالية .

وفي محاولة لإثراء عملية التعلم فقد روعي أن يتضمن كل فصل من فصول الكتاب على المكونات التالية : الأهداف التعليمية ، مقدمة تحوي ملخصاً موجزاً عن محتويات الفصل ، عرض للمحتويات العلمية الأساسية مدعماً بأمثلة من واقع القطاع المصرفي ، ملخص لكل فصل يعرض باختصار المحتويات الأساسية والنتائج المستخلصة ، مراجع وقراءات إضافية باللغة العربية والإنجليزية ، قائمة بالمصطلحات الرئيسية الواردة في الفصل مع شرح مختصر ودقيق لكل مصطلح باللغة العربية والإنجليزية ، وأخيراً أسئلة وتطبيقات محلولة للمراجعة ، وأسئلة وتطبيقات غير محلولة .

وتنتهز إدارة المعهد هذه الفرصة لتتقدم بالشكر لكل من السيد الدكتور/ عوض الحداد لقيامه بإعداد المادة العلمية للكتاب ، والسيد الدكتور/ جمال الدين المرسي لإعداده للفصل العاشر والسيد الدكتور/ شوقي الغيطاني لما قام به من مراجعة لمحتويات الكتاب وتنقيحه للفصل الثاني عشر والسيد الدكتور/ محمد مصطفى محمود لقيامه بتنقيح الكتاب والإشراف على إخراجه وطباعته . آملين أن يجد الدارسون والممارسون من المهتمين بالتسويق وتنمية الأعمال المصرفية في هذا الكتاب علماً نافعاً يساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم التسويقية والبيعة وعلى أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية .

والله من وراء القصد

مدير معهد الدراسات المصرفية

د . عبدالله مهنا سالم غانم

الكويت ١٩٩٨ .

محتويات الكتاب

رقم الصفحة

الجزء الأول
مقدمه فى التسويق

- أساسيات التسويق
- تسويق الخدمات المصرفية
- البيئة التسويقية للبنوك



الفصل الأول
أساسيات التسويق

- جوهر النشاط التسويقي
- تعريف التسويق
- تطور التسويق
- تطور مفهوم التسويق المصرفي



الفصل الأول
أساسيات التسويق

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *إدراك مفهوم التسويق .*
- *إبراز شمولية التسويق وإمكانية تطبيقه ليس فقط في مجال السلع والمنتجات ولكن أيضا في مجال الخدمات والأشخاص والأفكار والأماكن والمنظمات .*
- *شرح وتفسير فلسفة التوجيه بالتسويق **The Marketing Concept** وتتبع فلسفة الإدارة في نظرتها للسوق من فلسفة التوجيه بالإنتاج إلى التوجيه بالبيع إلى التوجيه بالتسويق في مجال البنوك والمؤسسات المالية .*
- *التفرقة بين البيع والتسويق ، وكذلك بين العقلية البيعية والعقلية التسويقية .*
- *إبراز أهمية ونطاق التسويق في البنوك .*
- *تحديد الوظائف والأنشطة التسويقية التي تكوّن البرنامج التسويقي في البنك .*

مقدمة الفصل

يلعب التسويق دورا أساسيا في أنشطة كافة المؤسسات ، سواء تلك التي تقدم سلعا ومنتجات مادية ملموسة ، أو التي تقدم خدمات كالفنادق وشركات الطيران والبنوك . وقد تختلف المؤسسات فيما بينها في الاساليب والطرق التي تتبناها للاتصال بأسواقها ، غير أن جميع هذه المؤسسات تواجه نفس القضايا والتحديات التسويقية . ويعرف التسويق أساسا بأنه ذلك النشاط الخاص بدراسة رغبات واحتياجات ومطالب العملاء والمستهلكين والعمل على ترجمتها إلى سلع وخدمات ، على أن تكون هذه السلع والخدمات متاحة ومعروضة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب . وبالتالي فإن جوهر النشاط التسويقي في أي منظمة إنما يقوم على إحداث نوع معين من التطابق بين احتياجات ومطالب المستهلكين من ناحية وبين موارد وإمكانيات المنظمة البشرية

والمالية والمادية من ناحية أخرى . ويزيد من صعوبة التسويق محاولة إحداث هذا التطابق في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر في كافة النواحي السياسية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية ، بالإضافة إلى التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين وكذلك التغيرات الثقافية والاجتماعية . وقد تطور النشاط التسويقي بمرور الوقت مما أدى إلى تغير فلسفة ونظرة الإدارة للسوق حيث مر هذا التطور بمراحل عديدة بدأت بالتوجيه بالإنتاج ثم تحولت إلى التوجيه بالمنتج ثم إلى التوجيه بالبيع ومنه إلى التوجيه بالتسويق وأخيراً إلى تبني المفهوم الاجتماعي للتسويق .

ويتم إحداث التطابق بين احتياجات العملاء من ناحية وموارد المؤسسة (البنك) من ناحية أخرى بواسطة إدارة للنشاط التسويقي التي ينبغي أن يرأسها مدير للتسويق على مستوى الإدارة العليا . وتقوم إدارة التسويق بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على كافة الأنشطة التسويقية التي تتناول عنصر المنتجات أو الخدمات المقدمة للسوق ، والأسعار التي يتم تقاضيها ، وأساليب الترويج اللازمة ، وكذلك منافذ التوزيع التي تسلكها السلع والخدمات للوصول إلى المستهلك . وتشمل هذه العناصر الأربعة ما يطلق عليه "المزيج التسويقي" .

١- جوهر النشاط التسويقي

تكمن نقطة البداية في دراسة التسويق في التعرف على الحاجات والرغبات الإنسانية ، ويبدو ذلك صحيحا في حقيقة أن الأفراد في حاجة إلى الغذاء والهواء والماء والملبس والمسكن بهدف البقاء والاستمرار . وفيما وراء ذلك يحتاج هؤلاء الأفراد إلى الاستجمام والراحة والتعليم وغير ذلك من الخدمات . ولديهم تفضيلات قوية نحو العديد من السلع والخدمات الأساسية . وليس هناك شك في أن حاجات ورغبات الأفراد في هذه الأيام لا حصر لها ، بل إنها تتزايد بمعدلات هائلة يوما بعد يوم .

ويتم إشباع احتياجات ورغبات الأفراد عن طريق المنتجات Products . وسوف نعرف المنتجات هنا بمفهومها الموسع ليشمل أي شيء يمكن تقديمه إلى شخص ما لإشباع حاجة أو رغبة لديه . ونلاحظ أنه عادة ما تشير كلمة «منتج» إلى الشيء المادي الملموس كالسيارات وأجهزة التلفزيون أو المشروبات الغازية . وعادة ما تستخدم كلمة سلع Goods

وكلمة خدمات Services للتمييز بين الأشياء المادية الملموسة والأشياء غير الملموسة . غير أنه عند التفكير في الأشياء المادية فإننا يجب أن نلاحظ أن أهميتها لاتكمن في تملكها بالدرجة الأولى ، ولكن تكمن أهميتها في أنها تشبع حاجات معينة لدى الفرد . فالشخص لايشترى السيارة للنظر إليها ، ولكن لتحقق له خدمة معينة وهى «النقل» وبالتالى فإن الأفراد لايشترون في الواقع سلعا أو خدمات ، وإنما يشترون منافع وحلولاً للمشاكل التي يواجهونها .

كما تشمل المنتجات كذلك - وطبقا للتعريف الموسع - الأشخاص والأماكن والأنشطة والمنظمات والأفكار . فإذا شعر الفرد بالملل أو السأم فإنه يذهب إلى أحد المسارح أو الملاهي ليشاهد أحد الممثلين (شخص) ، أو قد يسافر في رحلة سياحية إلى بلد مفضل لديه (مكان) ، أو قد يذهب ليمارس بعض الألعاب والتمرينات الرياضية (نشاط) أو قد يلتحق بأحد منظمات خدمة البيئة (منظمة) ، أو قد يتبنى فلسفة في الحياة أو يعتنق قضية معينة ويدافع عنها (فكرة) .

بعبارة أخرى فإننا سوف نستخدم كلمة «منتج» في هذا الكتاب لتغطي كافة الوسائل والأساليب التي تقدم إشباعا لحاجة أو رغبة إنسانية من أي نوع . وتواجه المؤسسات الكثير من المشاكل بسبب أنها تعطي اهتماما أكثر للسلع والمنتجات التي تقوم بتصنيعها بدرجة أكبر من المنافع التي تقدمها تلك السلع والمنتجات للمستهلكين . ونجد هذه المؤسسات تركز على منتجاتها وتتناسى أن المستهلك يشترى تلك السلع والمنتجات لتشبع حاجة لديه . وبالتالي فإن وظيفة رجل التسويق تتمثل بالدرجة الأولى في بيع «المنافع» و «الخدمات» التي تقدمها السلع والمنتجات .

وتبرز أهمية التسويق في مجال عمل البنوك بصفة خاصة للعديد من الأسباب منها المنافسة الحادة في كافة مجالات العمل المصرفي كنتيجة لنمو المؤسسات المالية غير المصرفية . حيث أصبح على البنوك الذهاب إلى العملاء بدلا من الانتظار لقدوم العملاء إليها . وهو ما يعني ضرورة تبني البنوك مدخلا تسويقيا في تقديم الخدمات المصرفية لعملائها .

٢ـ تعريف التسويق

يمكن التمييز في هذا الصدد بين مايعرف بالمفهوم التقليدى (المفهوم الضيق) والمفهوم الحديث (الموسع) للتسويق . ويشير المفهوم التقليدى للتسويق إلى ذلك النشاط الذى يعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك . بعبارة أخرى يشير التسويق – طبقا للمفهوم التقليدى – إلى العملية التي بمقتضاها يقوم المجتمع بالتنبؤ بهيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية ومحاولة إشباع هذا الطلب من خلال الإنتاج والترويج والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات .

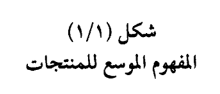
وتبدو نقاط الضعف الواضحة في التعريف التقليدى للتسويق فيما يلي :

- التركيز على التوزيع المادى للسلع والخدمات والذى يتناول النقل والتخزين .
- تجاهل قيام المؤسسات الحكومية وتلك التى لاتهدف إلى الربح بالنشاط التسويقي .
- التقليل من أهمية المبادلة بين البائعين والمشترين كأساس للنشاط التسويقي .
- إغفال التأثير الهام للتسويق على كثير من المجموعات المتصلة بالمؤسسة كالعاملين وحملة الأسهم والنقابات والأجهزة الحكومية وغيرها .

أما التعريف الموسع للتسويق فيشير إلى أنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تؤدى بواسطة الأفراد والمنظمات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق . وتؤدى هذه الأنشطة في بيئة متغيرة باستمرار .

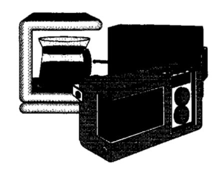
وتشير القراءة المتأنية لهذا التعريف الموسع للتسويق إلى ما يلي :

١/٢ أن التسويق لايقتصر على السلع والمنتجات المادية الملموسة ، وإنما يتناول بالإضافة إلى ذلك الخدمات غير الملموسة مثل خدمات الطيران والفنادق والبنوك ، وكذلك الأشخاص والأفكار انظر شكل (١/١) . وقد استفاد مصمموا الحملات الانتخابية من التسويق في التأثير على أصوات الناخبين ، كما استفادت المنظمات التي تناصر قضايا وأفكارا معينة كتنظيم الأسرة والمحافظة على البيئة من التسويق كذلك . كما نرى المسئولين عن السياحة ووكالات السفر يستخدمون أساليب التسويق في حث المستهلكين على زيارة أماكن معينة .



شكل (١/١)

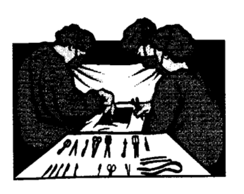
المفهوم الموسع للمنتجات



المنظمات



الخدمات



السلع



الافراد



الاماكن

الافكار

٢/٢ *أن التسويق لايمارس فقط بواسطة المنظمات التي تهدف إلى الربح بل إنه يمارس* كذلك بواسطة المنظمات التى لاتهدف إلى الربح كالجامعات والمستشفيات والأجهزة الحكومية والمتاحف وغيرها .

٣/٢ تتناول الوظائف التسويقية العديد من الأنشطة والتى تشمل بحوث التسويق والحصول على المعلومات التسويقية وتصميم المنتجات والتوزيع والترويج والتسعير . وكذلك إدارة النشاط التسويقي بما يشمله ذلك من تخطيط الجهود التسويقية وتحفيز القائمين بتنفيذ النشاط التسويقي ، والتقييم والرقابة على النشاط التسويقي . ويلخص الشكل (٢/١) العناصر الأساسية للنشاط التسويقي .

٤/٢ أن التسويق يهدف إلى التسهيل والإسراع بعمليات المبادلة في السوق ، وحتى تتحقق المبادلة ينبغي أن تتوافر شروط أربعة هي :

أ - وجود طرفين مشاركين في عملية المبادلة .

ب- أن يملك كل طرف شيئا ذا قيمة بالنسبة للطرف الآخر .

ج - أن يكون كل طرف مستعدا لمبادلة الشيء ذي القيمة الذي في حوزته في مقابل الحصول على الشيء ذي القيمة الذي في حوزة الطرف الآخر .

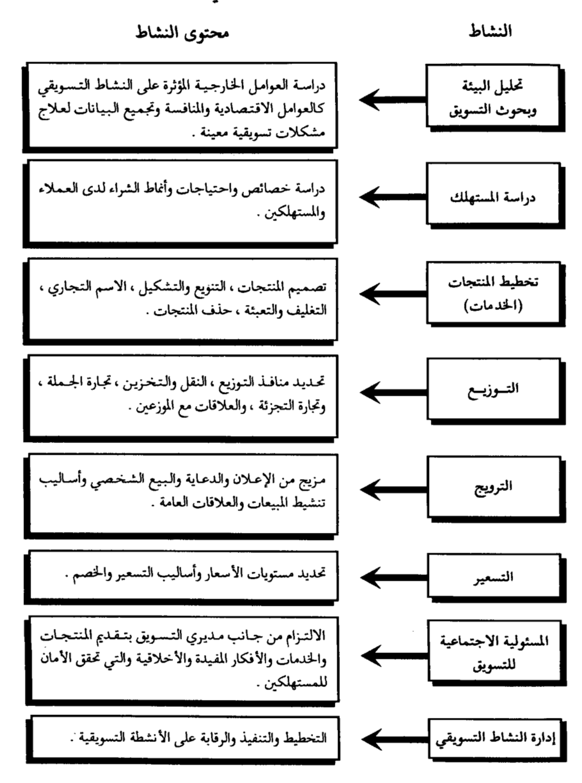
د - أن يتمكن طرفا المبادلة من الاتصال ببعضهما البعض .

ويوضح شكل (٣/١) تلك الشروط الأربعة في عملية المبادلة .

وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول أن جوهر النشاط التسويقي يكمن في إحداث نوع من التطابق بين رغبات واحتياجات المستهلكين من ناحية وبين إمكانيات وموارد المنظمة من ناحية أخرى . وتنجح المؤسسة في جهودها التسويقية بالقدر الذى تنجح فيه في إحداث هذا التطابق والعكس صحيح .

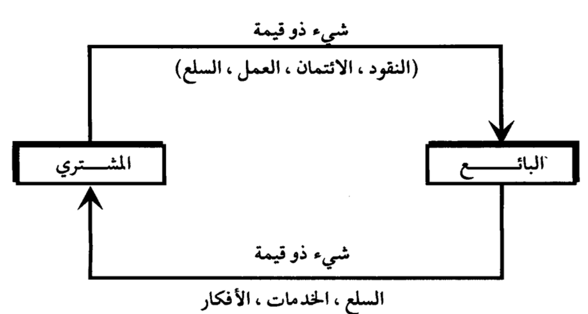
شكل (٢/١)

عناصر النشاط التسويقي



شكل (٣/١)

عناصر المبادلة بين البائع والمشتري



وتتكون الاستراتيجية التسويقية من عنصرين أساسيين :

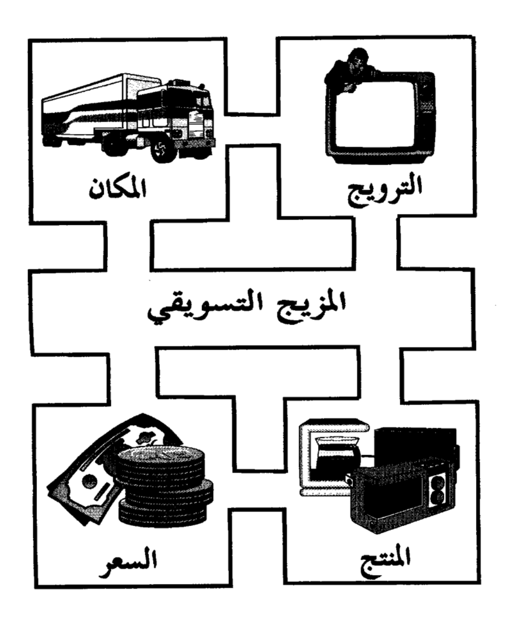
(١) السوق المستهدف : حيث يجب على القائمين على النشاط التسويقي دراسة والتعرف على مطالب واحتياجات العملاء في هذا السوق المستهدف .

(٢) المزيج التسويقي : حيث يجب تصميم المزيج التسويقي والذي يتضمن : المنتج (الخدمه) والسعر وقنوات التوزيع والترويج على النحو الذي يفي باحتياجات ومطالب هذا السوق المستهدف .

ويتوقف النجاح في إحداث التطابق بين احتياجات العملاء وموارد المؤسسة (البنك) على إدراك العملاء للسلع والخدمات المقدمة إليهم ، وتوفير هذه السلع والمنتجات لهم في الوقت والمكان المناسب ، وبالسعر والجودة المناسبين حتى يمكنها أن ترضي رغبات وحاجات هؤلاء العملاء . ويتحقق ذلك من خلال الاهتمام بتصميم المزيج التسويقي المناسب لاحتياجات ومطالب العملاء . وتتضمن عناصر المزيج التسويقي Marketing-Mix كما سبق أن ذكرنا أربعة عناصر أساسية هي : تصميم المنتج والتسعير والترويج والتوزيع ، كما يصورها شكل (٤/١) .

شكل (٤/١)

عناصر المزيج التسويقي



٣ـ تطور التسويق

يمكن القول إن التسويق كنشاط يرتبط بعملية المبادلة ، وبالتالي فهو نشاط قديم قدم عملية المبادلة نفسها . أي أن ظهور التسويق تزامن مع بداية عملية المبادلة ، وهي المرحلة التي تلت مرحلة الاكتفاء الذاتي للإنسان البدائي . غير أن المفهوم الحديث للتسويق ظهر مع نهاية القرن التاسع عشر .

ويمكن التمييز بين خمس فلسفات أساسية تحكم تفكير الإدارة في نظرتها للسوق ، وبالتالي تؤثر على أدائها التسويقي . بعبارة أخرى فإن الفلسفة أو التوجه الذي يحكم فكر الإدارة في نظرتها للسوق يؤثر بالضرورة على الكيفيه التي يتم بها إدارة النشاط التسويقي في الشركة أو المؤسسة . ويمكن التعرض باختصار لمراحل تطور التسويق على النحو التالي :

١/٣ فلسفة التوجيه بالإنتاج The Production Concept

تعد فلسفة التوجيه بالإنتاج من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها للسوق . وتنص هذه الفلسفة على أن المستهلك منحاز بشكل أساسي للسلع والمنتجات منخفضة السعر والمتاحة في السوق على نطاق واسع . وطبقا لهذه الفلسفة فإن الاهتمام الأساسي للإدارة يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية والتغطيه الواسعه للسوق . وتسود هذه الفلسفة في ظروف السوق التي تتميز بزيادة الطلب عن العرض ، حيث يكون المستهلك مهتما أساسا بالحصول على السلعة بغض النظر عن الجودة . وكذلك تسود هذه الفلسفة في حالة ارتفاع تكلفة الإنتاج حيث تسعى الإدارة إلى تخفيض هذه التكلفة من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية بهدف توسيع السوق .

٢/٣ فلسفة التوجيه بالمنتج The Product Concept

طبقا لهذه الفلسفة فإن المستهلك منحاز إلى السلع والمنتجات ذات الجودة المرتفعة . وتركز الإدارة طبقا لهذا التوجه على تصنيع السلع والمنتجات ذات الجودة العالية

وتحسين هذه الجودة باستمرار . ويفترض المديرون في ظل هذا التوجيه أن المشترين مهتمون بالمنتجات ذات الجودة المرتفعة ، وأن لديهم الاستعداد لدفع سعر أعلى في مقابل الجودة الأعلى . ويركز رجال التسويق على تحقيق الإعجاب بمنتجاتهم بالدرجة الأولى فى ظل هذه الفلسفة .

٣/٣ فلسفة التوجيه بالبيع The Selling Concept

تعتبر فلسفة التوجيه بالبيع أحد التوجهات الشائعة بواسطة الكثير من الشركات في نظرتها للسوق . وتفترض فلسفة التوجيه بالبيع أن المستهلكين – اذا تركوا وشأنهم – سوف لايقبلون على شراء السلع والخدمات التي تنتجها الشركة أو المؤسسة . وبالتالي ينبغي أن يدفعوا إلى ذلك دفعا من خلال بذل مجهود بيعي وترويجي قوي لإقناع هؤلاء العملاء بالشراء . وتنتشر هذه الفلسفة بصفة خاصة في السلع والخدمات التي لا يقبل عليها المستهلكون مثل خدمات التأمين ، ودوائر المعارف وغيرها ، وكذلك انتشار الأساليب البيعية المحرضة على الشراء Hard Selling كما هو الحال في بيع السيارات والأجهزة الكهربائية . وقد انتشرت فلسفة التوجيه بالبيع كذلك في مجال المنظمات التى لاتسعى إلى تحقيق الربح كمنظمات جمع التبرعات والأحزاب السياسية . وتسود هذه الفلسفة في الشركات التى لديها طاقة فائضة ، ويكون الاهتمام مركزا على بيع مايمكن إنتاجه وليس إنتاج مايمكن بيعه . وبالتالى تنتشر هذه الفلسفة في سوق المشترين حيث يزيد المعروض من السلع والخدمات عن الطلب عليها .

٤/٣ فلسفة التوجيه بالتسويق The Marketing Concept

ظهرت هذه الفلسفة في منتصف الخمسينات من هذا القرن لتتحدى الفلسفات السابقة . ويشير هذا التوجه أساسا إلى أن مفتاح النجاح الأساسي في تحقيق المؤسسة لأهدافها يكمن في التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين في أسواق مستهدفة ، وتقديم السلع والمنتجات التي تحقق الإشباع لهذه الرغبات والاحتياجات بدرجة أعلى من الكفاءة والفعالية قياسا على المنافسين .

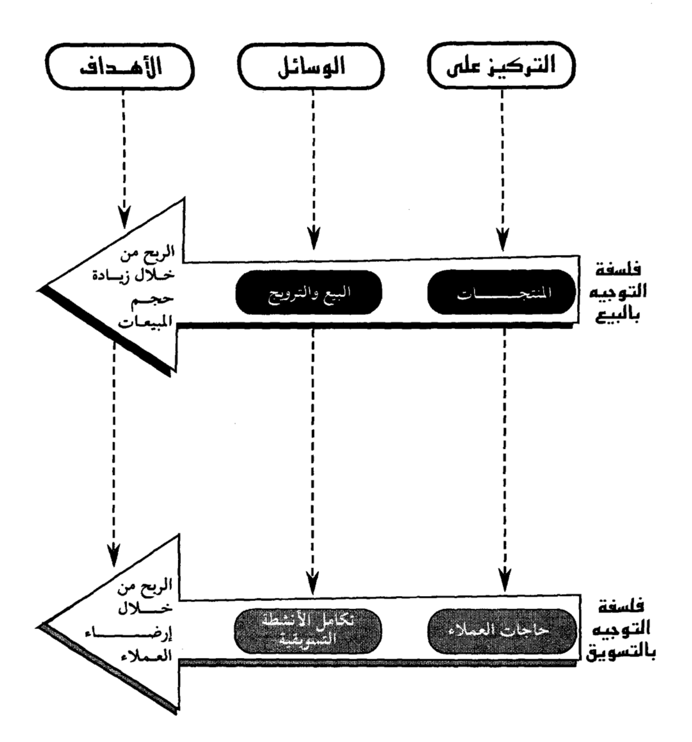
ويبدو الفرق واضحا بين فلسفة التوجيه بالبيع وفلسفة التوجيه بالتسويق فى شكل (٥/١) حيث تبدأ فلسفة التوجيه بالبيع بالسلع والمنتجات الحالية ، ثم تركز على تبني أساليب بيعية وترويجية قوية لتحقيق حجم مبيعات يحقق الربحية المطلوبة . أما فلسفة التوجيه بالتسويق فتبدأ بتحديد احتياجات ورغبات المستهلكين في أسواق مستهدفة ثم تقوم الشركة من خلال تنسيق وتكامل الأنشطة التسويقية بتقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباع رغبات واحتياجات العملاء ، وتحقق الشركة أهداف الربحية في الأجل الطويل من خلال الاستمرار في المحافظة على إرضاء مطالب واحتياجات المستهلكين .

٥/٣ فلسفة التوجيه الاجتماعي للتسويق The Social Marketing Concept

أثار العديد من الكتاب بعض الأسئلة في السنوات الأخيرة حول ما إذا كانت فلسفة التوجيه بالتسويق - والتي تنص على إشباع رغبات ومطالب المستهلكين من خلال الإفراط في التنويع والتشكيل في السلع والمنتجات - تعتبر فلسفة صحيحة وهدفا مناسبا للمؤسسة في عصر يتسم بعدد من الخصائص منها التدهور في البيئة ونقص الموارد والانفجار السكاني والتضخم العالمي وإهمال الخدمات الاجتماعية . ويثور التساؤل الأساسي في هذا الصدد فيما إذا كانت الشركة في سعيها لدراسة رغبات واحتياجات المستهلكين وتقديم السلع والخدمات التي تفي بهذه الرغبات ، تعمل لمصلحة المستهلكين والمجتمع في الأجل الطويل أم لا ؟ .

وقد أدت كل هذه الظروف والمواقف إلى البحث عن مفهوم جديد ليحل محل فلسفة التوجيه بالتسويق . ومن بين هذه المفاهيم مايعرف بالمفهوم الإنساني للتسويق ، وكذلك مفهوم الاستهلاك الذكي ، وحتمية المفهوم البيئي للتسويق . ويمكن تسمية هذا الاتجاه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق ، والذي ينص على أن مهمة المنظمة أو المؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات العملاء في سوق مستهدف ، والعمل على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين وبالشكل الذى يحافظ على رفاهية المستهلك والمجتمع في الأجل الطويل .

شكل (٥/١)
المقارنة بين فلسفتي التوجيه بالبيع والتوجيه بالتسويق



٤- تطور مفهوم التسويق المصرفي

يتوارد إلى الذهن تساؤل رئيسي في نهاية هذا الفصل عن علاقة التسويق بالبنوك . وهل يمكن القول أن المزيج التسويقي والأنشطة التسويقية السابقة الذكر يمكن تطبيقها في مجال المؤسسات التي تقدم خدمات ومنها البنوك ، بنفس القدر الذى تطبق به على السلع المادية الملموسة كالمياه المعدنية والسيارات والأغذية والملابس وغيرها؟

يمكن القول أنه قبل منتصف الخمسينات من هذا القرن لم تهتم البنوك بالتسويق ولم تتفهم إدارة البنوك سوى القليل عن التسويق ، كما لم تعره سوى اهتمام سطحي . وكانت البنوك تتبنى سياسات محافظة وتقدم الخدمات التقليدية والضرورية المطلوبة بواسطة العملاء . ولم تكن البنوك في حاجة إلى تسويق خدماتها مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض أو غيرها . كما كانت مباني البنوك أشبه بالمعابد الإغريقية التى تبهر العملاء بتصميمها وتوحي لهم بأهمية وقوة البنك . وجاءت التصميمات الداخلية للبنك خالية من أي لمسات جمالية أو كماليات بل اتسمت بالبساطة والصرامة في نفس الوقت . ولم يكن العميل يلاحظ أي ابتسامة على وجوه الصرافين . هكذا كانت صورة البنك قبل عصر التسويق .

ويرجع ظهور التسويق المصرفي وبداية الاهتمام به من جانب البنوك إلى أواخر الخمسينات وبداية الستينات من هذا القرن ، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل من أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات المالية الأخرى أو من جانب بعضها البعض .

وقد تمثل اهتمام البنوك بالتسويق في عدة نواحي يأتي في مقدمتها زيادة اقتناع المسئولين عن إدارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغير اتجاهاتهم نحو الدور الذى يمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو . وكان هذا التغيير في الاتجاهات من أهم العوامل وراء اكتساب وظيفة التسويق أهميتها ومكانتها الشرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للعديد من البنوك .

وقد انعكس الاهتمام بوظيفة التسويق على عدة نواح ترتبط أساسا بتغير فلسفة الإدارة بالبنوك نحو الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية اتخاذ القرارات خاصة ما يتعلق منها بتخطيط المزيج التسويقي بعناصره المختلفة . فلم يعد الأمر يقتصر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن العملاء والأسواق كأساس لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياسات البنوك وأساليبها بما يؤدي إلى زيادة مقدرتها على مقابلة احتياجات المستهلكين من ناحية ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق من ناحية أخرى . وقد أصبحت البنوك تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين قدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق والعمل وفقا لها .

على أن تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق ، وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لم يحدث طفرة واحدة ، فقد مر التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل هي : مرحلة الترويج ، ومرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء ، ومرحلة التجديد والابتكار ، ومرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق ، ومرحلة نظم التسويق ، ومرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق .

وفيما يلي توضيح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل :

١/٤ مرحلة الترويج

تمثل هذه المرحلة ، والتى سادت في أوائل الستينات ، بداية اهتمام البنوك بالتسويق . وينصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان أو الإعلان والعلاقات العامة معا . من ذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات ، وذلك بهدف اجتذاب عملاء جدد إلى البنك أو المحافظة على أو زيادة حجم العملاء الحاليين .

وقد قامت البنوك ، سواء التى كانت أو ما زالت في هذه المرحلة ، بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة للتسويق أو بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بها

إلى إدارات التسويق . وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق في هذه البنوك يقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية خاصة وأن مفهوم التسويق من وجهة نظرها لايخرج عن كونه مرادفا لمفهوم الترويج .

٢/٤ مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء

بدأت هذه المرحلة من مراحل تطور التسويق المصرفي مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي مالم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التى يتم بها معاملة البنك لعملائه . وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الاهتمام بالعملاء نتيجة عوامل المنافسة من ناحية ، وبعد أن بات واضحا للبنوك في ضوء ما تم القيام به من دراسات أن الكيفية التى يتم بها تقديم الخدمة لاتقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار العملاء في تعاملهم معها من ناحية أخرى .

ومع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق المصرفي ينحو منحى آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه ، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور أو أشكال منها مايلي :

أ - تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء Customer Orientation لدى العاملين بالبنوك ، وخاصة ذوي الاتصال المباشر بعملاء البنك ، وقد تمثلت أداة ذلك في عقد الدورات التدريبية للعاملين بالبنوك للتعرف على كيفية معاملة العملاء والأساليب المناسبة الواجب اتباعها في ذلك ، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الاهتمام بهم .

ب - تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوى العملاء .

ج - تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء ومعاونتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة .

د - تحديث أماكن تأدية الخدمات وصالات انتظار العملاء بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي للعميل الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر .

٣/٤ مرحلة التجديد والابتكار

على الرغم من النتائج التى حققها العمل بمفهوم التوجيه بالعملاء ، فقد بدأت البنوك في سعيها المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق المصرفي إلى مفهوم التجديد والابتكار سواء في نوعية الخدمات التى تقدمها أو في الكيفية التى يتم بها تقديم هذه الخدمات ، وذلك لتحقيق أكبر إشباع ممكن للحاجات غير المشبعة للعملاء . وقد ساعد على تطوير مفهوم التسويق المصرفي على هذا النحو النتائج الإيجابية التي حققتها الشركات ذات السياسة المنتظمة في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة ، والتي تمثلت في استمرار بقائها وفي تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها .

وقد انتقل الاهتمام بالعميل في ظل العمل بهذا المفهوم إلى مرحلة أخرى . فلم يعد الأمر يقتصر على تطوير أساليب التعامل معه وإنما تعدى ذلك إلى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك العميل والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم أو تطوير مايقابلها من خدمات تؤدى إلى تحقيق أهداف كل من العميل والبنك . وفى ضوء ذلك فقد شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك العملاء كان من نتيجتها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل خدمات الصرف الآلية Automated Teller Machines وبطاقات الائتمان Credit Cards والتعامل مع البنك عبر الهاتف .

٤/٤ مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق

انتشرت الخدمات المصرفية الجديدة وأدركت البنوك أنها لاتستطيع تلبية رغبات كل فئات العملاء وأنها لابد لها من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق . وعليه فقد سعت إلى محاولة خلق صوره مميزه للبنك لدى فئات مختاره من السوق وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوحي لهم باختلاف الخدمات المصرفية للبنك وتميزها عن البنوك المنافسة .

٥/٤ مرحلة نظم التسويق

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة والتي أصبحت تعمل فيها هذه البنوك ، دخل التسويق المصرفي مرحلة أخرى من مراحل تطوره . تتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها . ومن هذا المنطلق فقد بدأ اهتمام البنوك في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية . كما بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة ومتوسطة الأجل) وذلك لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي ، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة .

ويعكس دخول التسويق المصرفي هذه المرحلة بداية اهتمام البنوك بالأخذ بمبادىء ومقومات المفهوم الحديث للتسويق ، وقد ساعد على ذلك التطور الذى حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التى حققتها الشركات أو المنظمات التى تعتنق هذا المفهوم بشكل خاص . فقد ارتبط العمل بهذا المفهوم بالتطورات التى حدثت في أنظمة المعلومات سواء في مجال حفظ المعلومات أو تسجيلها أو استرجاعها . هذا فضلا عن زيادة إقتناع إدارات البنوك بأهمية وجود مثل هذه الأنظمة خاصة بعد ماتبين أن العمل بالمفاهيم السابقة للتسويق المصرفي لايؤدي إلى تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والنمو بالمعدلات المطلوبة .

٦/٤ مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق

تمثل هذ المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي ، وقد بدأت هذه المرحلة في الظهور خلال العشر سنوات الأخيرة ، وذلك كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك Consumerism والحركات الاجتماعية الأخرى . ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى

جانب أخذ مصلحة العميل الفرد أو المنظمة . ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى .

وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها ما يلي :

أ - تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى المجالات التى تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة أو نوعية الحياة وتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد .

ب - تأكيد أهمية معاونة العملاء على اتخاذهم للقرارات المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم إلى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع .

ج - تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف عملائه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه ، وذلك من خلال إعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضاء العملاء عما يقدمه البنك من خدمات .

بعد أن استعرضنا مراحل تطور التسويق المصرفي ، تجدر الاشارة إلى الحقائق التالية :

- أن اهتمام البنوك بالتسويق قد جاء متأخرا مقارنة بالوضع في منظمات الأعمال الأخرى التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق السلع الملموسة .

- أن المراحل المختلفة في تطور التسويق المصرفي تعكس درجات مختلفة من الفهم والتصور لما يمكن أن يكون عليه نشاط التسويق في البنوك من جانب المسئولين عن إدارة هذه البنوك .

- أنه من الصعب تحديد تاريخ معين لبداية العمل بكل مرحلة من مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي فيما عدا المرحلة الأولى «مرحلة الترويج» ، والتى بدأت مع بداية اهتمام

البنوك بالتسويق بشكل عام ، كذلك لايمكن الجزم بدخول المفهوم الاجتماعي للتسويق مرحلة التطبيق العملي وإن كان المفهوم ذاته قد أخذ طريقه للظهور منذ حوالى عشر سنوات .

- أن التسويق المصرفي ظل حتى نهاية الستينات مرتبطا بمفهوم الترويج ، ولذلك فقد اقتصرت ممارسة النشاط التسويقي خلال هذه الفترة على القيام بأعمال الإعلان وتنشيط المبيعات .

- أن معظم البنوك ما زالت تمارس النشاط التسويقي في إطار من مفهوم المراحل الثلاث الأولى (الترويج والاهتمام الشخصي بالعملاء والتجديد) خاصة وأن نسبة محدودة من البنوك هي التي بدأت في الاهتمام بتطبيق مبادئ أو مقومات المفهوم الحديث للتسويق .

ملخص الفصل

يستمد التسويق جذوره الأساسية من حقيقة أن الأفراد هم مخلوقات لهم حاجاتهم ورغباتهم . وتؤدي هذه الحاجات والرغبات لدى الإنسان إلى وجود حالة من القلق أو التوتر يتم التغلب عليها من خلال تلك السلع والمنتجات التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات والرغبات . ويدور المفهوم الأساسي للتسويق حول دراسة حاجات ورغبات العملاء والعمل على ترجمتها إلى سلع وخدمات وتوصيلها للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب . ويهدف النشاط التسويقي إلى تسهيل عمليات المبادلة في السوق . وتحتاج كافة أنواع المنظمات سواء تلك التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح إلى القيام بالنشاط التسويقي .

وقد تم التأكيد في هذا الفصل على حقيقتين أساسيتين هما :

(١) أن جوهر النشاط التسويقي يكمن في قدرة الإدارة على إحداث نوع من التطابق بين حاجات ورغبات العملاء من ناحية ، وبين إمكانات وموارد المنظمة من ناحية أخرى ، وأن النجاح في التسويق يكمن في القدرة على إحداث هذا التوافق .

(٢) أن المستهلكين لايشترون في الواقع السلع والخدمات ، ولكنهم يشترون ما يترتب على شراء هذه السلع والخدمات من منافع وحلول للمشاكل .

واستعرض الفصل خمس **فلسفات أساسية** يمكن أن تهتدي بها إدارات المؤسسات لدى القيام بالنشاط التسويقي . **الفلسفة الأولى** وهي التوجيه بالإنتاج ، وتشير إلى أن المستهلك منحاز إلى السلعة المتوفرة في السوق والسلعة منخفضة السعر . وبالتالي فإن المهمة الرئيسية للإدارة طبقا لهذا التوجه هي تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحسين كفاءة عملية التوزيع لتغطية السوق على نطاق واسع . أما **الفلسفة الثانية** فهي التوجيه بالمنتج ، التي تشير إلى أن المستهلك منحاز إلى السلع ذات الجودة المرتفعة ، وبالتالي فإن الجهد الترويجي يكون في حده الأدنى . أما مفهوم **التوجيه بالبيع** فيشير إلى أن المستهلك سوف لايقبل على الشراء بالدرجة الكافية مالم يدفع إلى ذلك من خلال جهود بيعية وترويجية مكثفة . وتشير **فلسفة التوجيه بالتسويق** إلى أن المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين في سوق مستهدف والعمل على إشباع هذه الرغبات والاحتياجات بكفاءة وفعالية . وتدور **فلسفة التوجيه الاجتماعي للتسويق** حول أن المهمة الأساسية هي العمل على إشباع رغبات واحتياجات المستهلك ، وفي نفس الوقت المحافظة على رفاهية العملاء والمجتمع في الأجل الطويل .

ولم يبدأ الاهتمام بالتسويق في البنوك حتى منتصف الخمسينات . وقد بدأ الاهتمام بالتسويق واضحا في البنوك بعد ذلك التاريخ في ضوء المنافسة القوية التي تعرضت لها من جانب المؤسسات غير المصرفية . ومنذ ذلك التاريخ حدثت تحولات ضخمة في اهتمام البنوك بالتسويق وتقديم خدمات مالية ومصرفية مختلفة تتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء . وأصبح على أي بنك يرغب في البقاء والاستمرار في السوق أن يعمل على إرضاء رغبات العملاء من خلال التحديد الدقيق لاحتياجاتهم وتصميم الاستراتيجيات التسويقية الموجهة لإشباع هذه الاحتياجات .

وسوف يتناول الفصل الثاني الخصائص الأساسية للخدمات المصرفية والدلالات التسويقية المترتبة على هذه الخصائص بالإضافة إلى إبراز العوامل التي أدت إلى أهمية التسويق في البنوك ومكونات البرنامج التسويقي في البنك .

Key Terms

Marketing
The anticipation, management and satisfaction of demand through the exchange process.

The Production Concept
The production concept holds that consumers will favour those products that are widely available and low in cost. Management concentrates on achieving high production efficiency and wide distribution coverage.

The Product Concept
Consumers will favour those products that offer the most quality, performance, and features. Management focus their energy on making good products and improving them over time.

The Selling Concept
Consumers - if left alone - will ordinarily not buy enough of the organization's products. The company must therefore undertake an aggressive selling and promotion effort.

المفاهيم والمصطلحات

التسويق
يشمل النشاط الخاص بالتنبؤ بالطلب على السلع والخدمات وإدارة وإشباع هذا الطلب من خلال عملية المبادلة .

فلسفة التوجيه بالإنتاج
تشير إلى أن المستهلكين يميلون إلى السلع والمنتجات المتاحة في السوق والمنخفضة التكلفة . ويكون اهتمام الإدارة بتحسين الكفاءة في الإنتاج والتغطية الشاملة للسوق .

فلسفة التوجيه بالمنتج
تفترض أن المستهلك يفضل السلع ذات الجودة المرتفعة والأداء الجيد والمواصفات الفنية العالية . وتركز الإدارة جهودها في ظل هذه الفلسفة على تصنيع السلع الجيدة وتحسينها باستمرار .

فلسفة التوجيه بالبيع
تشير إلى أن المستهلكين - إذا تركوا وشأنهم - سوف لايقبلون على شراء السلع بالدرجة الكافية مالم يدفعوا إلى ذلك دفعا من خلال جهود بيعية وترويجية مكثفة .

The Marketing Concept

The key to achieving organizational goals consists of determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more efficiently and effectively than competitors.

فلسفة التوجيه بالتسويق

تشير إلى أن أساس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يكمن في تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين في أسواق مستهدفة والعمل على إشباع هذه الاحتياجات بدرجة أكبر من الكفاءة والفعالية مقارنة بالمنافسين .

The Social Concept of Marketing

The organization's task is to determine the needs, wants and interests of target markets and to deliver the desired satisfaction in a way that preserves or enhances the customer's and the society's well-being.

المفهوم الاجتماعي للتسويق

يشير إلى أن مهمة المؤسسة هي تحديد احتياجات ومطالب العملاء في أسواق مستهدفة وإشباع تلك الاحتياجات والرغبات بدرجة أكبر من الكفاءة والفعالية مقارنة بالمنافسين بشكل يحافظ على رفاهية كل من العملاء والمجتمع في الأجل الطويل .

Marketing Mix

Describes the specific combination of marketing elements used to achieve objectives and satisfy the target markets. It consists of four major factors: product, price, promotion, and place.

المزيج التسويقي

يصف المكونات أو عناصر النشاط التسويقي والمستخدمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وإشباع احتياجات السوق المستهدف . ويتكون المزيج التسويقي من عناصر أربعة أساسية هي المنتج والتسعير والترويج والتوزيع .

Target Market

The defined customer group to which a firm appeals.

السوق المستهدف

مجموعة محددة ومعروفة من العملاء تستهدفها الشركة (البنك) .

Marketing Strategy

The manner in which marketing is used to accompalish an objectives. It consists of two main activities :

(1) determining the target market.

(2) designing the marketing mix.

الاستراتيجية التسويقية

الأسلوب الذى يستخدمه المسئولون عن التسويق لتحقيق أهداف الشركة وتتكون من عنصرين رئيسيين :

(١) تحديد السوق المستهدف .

(٢) تصميم المزيج التسويقي .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

هل تعتقد أن جميع الشركات والمؤسسات في حاجة إلى ممارسة فلسفة التوجيه بالتسويق The Marketing Concept بدرجة أو أخرى؟ وهل يمكنك ذكر بعض الأمثلة لشركات ومؤسسات تعتقد أنها ليست في حاجة بالفعل إلى هذا التوجيه؟ وما هي الشركات والمؤسسات التي تعتقد أنها تحتاج بالفعل إلى فلسفة التوجيه بالتسويق أكثر من غيرها .

إرشادات للإجابة :

بطبيعة الحال لاتستفيد جميع الشركات والمؤسسات بنفس القدر من فلسفة التوجيه بالتسويق . **ومن أمثلة الشركات التى ليست في حاجة إلى التوجيه بالتسويق مايلي :**

- الشركات المسيطرة على السوق بسبب أوضاع احتكارية أو شبه احتكارية .
- الشركات التي يرسو عليها المناقصات والعطاءات الحكومية نتيجة لاهتمامها بتخفيض تكاليف العمليات لديها .
- الشركات الحاصلة على عقود أو توكيلات طويلة الأجل لتزويد السوق بماركة تجارية معينة .
- الشركات التى تزود السوق بسلع نمطية في سوق ذات طلب نشط .
- الشركات التى تعمل في ظروف سوق البائعين (زيادة الطلب عن العرض) لفترات طويلة .

أما الشركات التى تستفيد من تطبيق فلسفة التوجيه بالتسويق بدرجة كبيرة فتشمل :

- الشركات التى تزيد فيها الطاقة الإنتاجية عن حجم الطلب في السوق .
- الشركات التى تقدم سلعا ومنتجات يختلف المستهلكون في أذواقهم ورغباتهم نحوها اختلافا واضحا .
- الشركات التى تتعرض لمنافسة حادة في السوق .
- الشركات التي تقوم بتسويق علامات تجارية متشابهة .
- الشركات التي تتسم أعمالها بالابتكارات المستمرة والمنتجات الجديدة .

- عندما يكون الترويج والإعلان قادرا على التأثير في تفضيل العملاء لماركة معينة .

السؤال الثاني :

ما الذي سوف تقوم به شركة لتسويق مستحضرات التجميل إذا كان هدفها تعظيم المبيعات؟ أو تعظيم الربح؟ أو إرضاء مطالب أو احتياجات العملاء؟ أو مجاراة أنماط حياة العملاء؟ أو المحافظة على نوعية أو جودة حياة عملائها؟ بعبارة أخرى كيف يؤثر اختلاف هدف الشركة على ممارسة النشاط التسويقي بها؟

إرشادات للإجابة :

يختلف النشاط التسويقي طبقا لأهداف الشركة التي يمكن أن تأخذ الأشكال الآتية :-

- زيادة حجم المبيعات

في هذه الحالة يتعين التعرف على أنواع مستحضرات التجميل المطلوبة بواسطة أكبر عدد ممكن من المستهلكين وتركيز الجهود التسويقية على هذه الأنواع . وكذلك تغليفها بطريقة عادية وغير مكلفة وتوزيعها في أكبر عدد ممكن من محلات التجزئة لضمان تغطية كاملة للسوق ، وينبغي أن تكون الأسعار منخفضة لتعظيم فرصة الشراء من جانب العملاء ، بالإضافة إلى ترويج هذه المنتجات من خلال وسائل الإعلان واسعة الانتشار كالصحف والمجلات والتلفزيون .

- تعظيم الربح

في هذه الحالة سوف تركز الشركة على إنتاج الأنواع التي تحقق هامش ربح مرتفع . وقد ينطوي ذلك على تقاضي أسعار مرتفعة من العملاء ، وتوزيع هذه الأنواع من خلال متاجر الأقسام التى توزع المنتجات مرتفعة الجودة ، ومحاولة تحسين جودة الغلاف والعبوة ، وكذلك اختيار الأساليب الترويجية والرسائل الإعلانية الموجهة إلى قطاع محدود من العملاء ممن لديهم الاستعداد لدفع أسعار أعلى في مقابل الجودة .

- إرضاء مطالب ورغبات العملاء

في هذه الحاله سوف يتم تركيز الجهود التسويقية على تفهم احتياجات العملاء ، وتحديد الاحتياجات التي تكون الشركة قادرة على إشباعها ، والتركيز على الرقابة على جودة الإنتاج ، وكذلك الاهتمام بعمليات التغليف والتعبئة والتوزيع . كما يجب الاهتمام بالارتقاء إلى توقعات العملاء ومطالبهم من خلال أساليب التسعير والترويج بالدرجة الأولى .

- مجاراة أنماط حياة العملاء

في هذه الحاله يكون التركيز على إنتاج خطوط منتجات واسعة أي شاملة لأكثر من حجم ونوع وعبوة ، وتحديثها باستمرار حتى تجاري الموضة وتتناسب مع أنشطة واهتمامات وآراء المستهلكين المتغيرة باستمرار .

- المحافظة على جودة الحياة

في هذه الحاله يكون الاهتمام منصبا على إنتاج أنواع من مستحضرات التجميل مرتفعة الجودة ، ولاتحوي أي عناصر ضارة بالبشرة في مكوناتها . كما يتم التغليف والتوزيع بأساليب لا تحدث أضرارا للبيئة .

السؤال الثالث :

«التسويق هو فن تحقيق أو تأكيد إمكانيات الشراء المحتملة لسوق معين بالنسبة لنوع معين من المنتجات» هل يعكس هذا التعريف فلسفة التوجيه بالبيع أم فلسفة التوجيه بالتسويق؟

إرشادات الإجابة :

يعكس هذا التعريف فلسفة التوجيه بالبيع لأنه يتركز حول ترويج منتج أو سلعة معينة أكثر من كونه يهدف إلى إشباع حاجات استهلاكية محددة في سوق معين .

السؤال الرابع :

«لا يعتبر التسويق فقط وظيفة مجموعة من الأفراد في بنك معين مسئولة عن بيع خدمات ذلك البنك ، حيث ينبغي على كل فرد في البنك أن يعمل كرجل تسويق : ما الذي يعنيه ذلك بالنسبة للشخص المسئول عن اختيار الموظفين الجدد؟ بعبارة أخرى كيف يسلك هذا الشخص في عمله سلوك رجل التسويق؟

إرشادات الإجابة :

إذا كان هناك نقص في الكفاءات المطلوبة للعمل بالبنك فإن القائم بالاختيار ينبغي أن يفكر كرجل تسويق عند الإعداد للمقابلة . ويعني ذلك أن عليه أن يتفهم احتياجات ورغبات المتقدم لشغل الوظيفة وأن يظهر له أن البنك هو مكان متميز للعمل به . ولايعني التفكير كرجل تسويق أن يتبنى أسلوبا بيعيا معينا ، ولكن عليه أن يحاول أن يتلمس ما الذى ستكون عليه استجابة المتقدم لشغل الوظيفة في حالة إيصاله رسائل معينة بديلة ، وأن يختار القائم بالمقابلة أسلوب الاتصال الذي يتناسب مع أهداف الشخص المرشح للوظيفة .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

ماهي الفروق الجوهرية بين المفهوم التقليدى والمفهوم الحديث للتسويق؟

السؤال الثاني :

ماهي الفروق الجوهرية بين فلسفة التوجيه بالبيع وفلسفة التوجيه بالتسويق؟

السؤال الثالث :

يتسع مفهوم «المنتج» Product في التسويق ليشمل ليس فقط السلع والمنتجات المادية بل ليشمل كذلك الخدمات والأشخاص والأفكار والأماكن . أذكر أربعة أمثلة على السلع والخدمات والأشخاص والأفكار والأماكن التى يمكن تسويقها .

السؤال الرابع :

ما الذي يستفيده غير الدارس أو المتخصص من دراسة التسويق - كأحد المقررات الاختيارية - في إحدى الجامعات أو المعاهد التعليمية؟

السؤال الخامس :

ماهي الوظائف الأساسية التي تؤدى بواسطة إدارة التسويق في البنك ؟

السؤال السادس :

من وجهة نظرك ما هي مجالات التطوير التي يحتاج البنك الذى تعمل به إلى إدخالها حالياً حتى يصبح أكثر توجيها بالتسويق واحتياجات العملاء مما هو عليه الآن؟ بعبارة أخرى ماهي الطرق والوسائل التي يمكن أن تؤدي بالبنك الذى تعمل به إلى أن يصبح موجها بالتسويق بدرجة أكبر؟ . وماهي في اعتقادك النتائج التي يمكن أن تترتب على مثل هذا التوجه سواء على مستوى البنك أم على مستوى الاقتصاد ككل؟ وما النتائج العكسية أو المضاعفات غير المرضية التي يحتمل أن تحدث نتيجة عدم استمرار البنك الذى تعمل به في تبني فلسفة التوجيه بالتسويق وإرضاء مطالب واحتياجات العملاء؟

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص٧ – ص١٢ .

- د . محمود صادق بازرعه ، إدارة التسويق ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٨/١٩٨٩ ، ص٧ – ص٥٥ .

- إبراهيم مختار ، التسويق في البنوك ، مجلة الإدارة ، يناير ١٩٧٣ ، ص٧٩ – ص٨٢ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Sheila Black et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press, 1985, pp. 3-9.

- Philip Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning and Control,** Prentice Hall, New Jersey, 1988, pp. 1-30.

الفصل الثاني
تسويق الخدمات المصرفية

- تعريف الخدمات
- الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات
- خصائص الخدمات المصرفية
- الدلالات التسويقية المترتبة على خصائص الخدمات المصرفية
- الدور التسويقي المزدوج للبنوك
- برنامج تسويق الخدمات المصرفية
- إدارة النشاط التسويقي في البنك

الفصل الثاني
تسويق الخدمات المصرفية

الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *تعريف المقصود بالخدمات من الناحية التسويقية والفروق الجوهرية بين السلع والخدمات .*
- *إدارك خصائص الخدمات عموما والخدمات المصرفية على وجه الخصوص والدلالات التسويقية المترتبة على هذه الخصائص .*
- *تحديد مكونات البرنامج الفعال لتسويق الخدمات المصرفية .*
- *التعرف على مكونات إدارة النظام التسويقي للبنك .*

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل بالشرح والتحليل المقصود بالخدمات والخصائص المميزة للخدمات بوجه عام والخدمات المصرفية بوجه خاص ، وكذلك الدلالات التسويقية المترتبة على هذه الخصائص . كما يتناول هذا الفصل تحليل طبيعة الدور المزدوج للتسويق في البنك والذي ينبع من الوظائف الأساسية لمكونات البرنامج التسويقي للخدمات المصرفية الذي يشمل دراسة السوق المستهدف وتخطيط الخدمة والتسعير والترويج والتوزيع .

ويمكن تعريف الخدمة من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن نشاط أو مجهود أو نوع من الأداء . وتتميز الخدمات بأنها غير ملموسة ، كما لا يترتب عليها نقل الملكية للعميل . وهناك خصائص أساسية أخرى منها أن الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت ، إذ أن الشخص الذي ينتج الخدمة هو الذي يقوم بتوزيعها . بالإضافة إلى ذلك ، فإن الخدمات غير قابلة للتخزين ، كما أنها غير قابلة للتنميط بل يتفاوت مستوى الخدمة من وقت إلى آخر ومن موقع إلى آخر . وتفرض هذه الخصائص العديد من الدلالات بالنسبة لرجال التسويق في البنك . وتبرز أهم هذه الدلالات في المهارات الشخصية لموظفي البنك وقدرتهم على الإرتقاء

بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء . كما يستعرض هذا الفصل مكونات البرنامج التسويقي الناجح للخدمات المصرفية بالبنك ويبين أهمية أن يكون البنك موجها بالسوق من البداية إلى النهاية .

١- تعريف الخدمات

يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء Performance يقدم من طرف إلى طرف آخر ، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ، ولايترتب عليها نقل ملكية أي شيء ، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

ويخلط الكثيرون بين السلع والخدمات . والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ولايمكن تملكها . فعلى سبيل المثال عندما نستأجر حجرة في أحد الفنادق لانأخذ شيئا عندما نترك الفندق ، وكل ما نحصل عليه من هذا الفندق هو تجربة ضيافة قضيناها فيه لفترة معينة ، وهي شيء غير ملموس . وبنفس المنطق فإن الخدمات التي يقدمها المحامون والمستشارون هي خدمات غير ملموسة على الرغم من أن جهود هؤلاء يمكن أن تظهر في شكل تقرير ملموس في النهاية . غير أن جوهر الخدمة هو أن العميل يشتري القدرة الذهنية أو الفكرية للمحامي أو المستشار .

٢- الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

يبين جدول (١/٢) عددا من الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات . ويمكن تصنيف ما يتم تقديمه (عرضه) بالسوق من سلع وخدمات أو مزيجاً منهما إلى أربع فئات أساسية :

أ - سلع مادية ملموسة بنسبة ١٠٠٪ Pure tangible product . ومن أمثلة ذلك معجون الأسنان والصابون وملح الطعام وغيرها من السلع التي لايصاحبها أي نوع من الخدمات .

ب - سلع ماديه ملموسه يصاحبها خدمه أو أكثر مكملة لجذب العملاء . ومن أمثلة هذه السلع السيارات والثلاجات والغسالات التي يصاحبها دائما خدمة الصيانة والضمان وتوفير قطع الغيار ، مع مراعاة أنه كلما كانت السلع معقدة من الناحية الفنية كالسيارات وأجهزة الحاسب الآلي ، كلما زادت أهمية الخدمات المصاحبة لها . على سبيل المثال ، خدمات التسليم والصيانة والتركيب وخدمات التدريب والضمان أو الكفالة وغيرها .

جدول (٢/١)

الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

السلع	الخدمات
١- السلع أشياء ملموسة وقيمة السلع أو المنتجات تكمن في حقيقة أنه يمكن تملكها . أي أنه يحدث نوع من نقل الملكية للمشتري .	١- الخدمات تكون غالبا غير ملموسة ، ذلك أنها عبارة عن أنشطة أو تصرفات أو جهود . كما لا يمكن تملك معظم الخدمات . وتكمن قيمة الخدمة أو جوهر المنفعة المترتبة على الخدمة في «التجربة» التي يعيشها العميل . ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل للملكية .
٢- السلع يمكن تخزينها ، إذ يمكن أن يخزن الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون هناك طلب عليه في وقت آخر .	٢- الخدمات عادة غير قابلة للتخزين ، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لايمكن تخزينها ولايمكن بالتالي تحويلها من وقت إلى آخر . فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة .
٣- السلع تخضع لمواصفات معينة وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك ويتم الاتصال بينهما عن طريق الوسطاء . وبالتالي فإن هناك فاصل زمني بين إنتاج السلع وإستهلاكها ، يتم خلال هذا الفاصل نقل وتخزين السلع .	٣- الخدمات لايمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة . اذ لايمكن فصل الطبيب عن الخدمة التى يقدمها للمريض . فالشخص مقدم الخدمة ينتج ويوزع الخدمة في نفس الوقت . كما يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في نفس الوقت .
٤- يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع وبالتالي يمكن إنتاج السلع على نطاق واسع واستخدام أساليب الرقابة على الجودة بسهولة .	٤- الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لايمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة ، وذلك بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها وكذلك اشتراك الشخص متلقي الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته .

ج - خدمة في المقام الأول يصاحبها سلع أخرى مكمله . ومثال ذلك خدمة الطيران حيث يشتري العملاء خدمة النقل بالدرجة الأولى . ويتم نقل الركاب إلى الأماكن التي يرغبونها دون تملك شيء ملموس مقابل مادفعوه . ومع ذلك تشمل الرحلة تقديم بعض السلع والمنتجات الملموسة كالوجبات الغذائية والمشروبات والمجلات والصحف وغيرها ، كما يتطلب تقديم الخدمة إستخدام سلعا رأسمالية ضخمة كالطائرات ومركبات شحن البضائع . ويبين شكل (١/٢) نماذج لسلع مادية تستخدم في تقديم الخدمات .

شكل (١/٢)
السلع المادية التي تصاحب تقديم الخدمات



د- خدمات خالصة بنسبة ١٠٠٪ Pure Service ومثال ذلك خدمات الطب النفسي والعلاج الطبيعي والفتاوى الدينية وغير ذلك من الخدمات التي يندر أن يصحبها تقديم أي نوع من السلع .

وبناء على هذا التصنيف ، والذي يتراوح بين سلع خالصة تماما دون أن يصاحبها تقديم أي خدمات ، وخدمات خالصة تماما دون أن يصاحبها تقديم أي سلعة ، يتطلب الأمر دراسة خصائص الخدمات المصرفية بشكل خاص .

٣- خصائص الخدمات المصرفية

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك في خط المواجهة ، أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك ، للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة ، وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة . ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي :

١/٣ لايمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها

من المستحيل إنتاج الخدمة مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل . فالموظف "يصنع" الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه . وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز "المواد الخام" وبقية عناصر إنتاج الخدمة . وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل . وبالتالى فإن موظف البنك لايعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر . إن البنك الذى قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العملاء . ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف ذلك «الطاهي» الخبير الذي يجيد صنع «وجبات» الخدمة وتقديمها ساخنة شهية لكل عميل على حدة ، وبما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى لطلب الخدمة . وعلى موظف البنك أن يتذكر دائما أنه يعد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام العميل بمجرد وصوله ، وأنه لايستطيع إنتاجها وتخزينها قبل تلك اللحظة ، ويفرض ذلك عليه أن يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة ، بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء .

٢/٣ لايمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة . فهو لايستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكى يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها . كما أنه لايستطيع أن يوصل هذ الخدمة شفهيا إلى العميل . ومهما حاول أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر . ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك . ولأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به تختلف عن غيره ، فإنه من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل عملائه . ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة .

٣/٣ التأكد من تقديم مايطلبه العميل

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ماديا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء ، فإن الحكم النهائي على مايقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عن هذه الخدمة . والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لايبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري ، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل أثناء معايشته للخدمات التى يتلقاها البنك .

٤/٣ الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت

يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها . وبالتالي فالعميل لايستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث . وكل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة .

٥/٣ الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها ، أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمى . أما الخدمة المصرفية التى تقدم للعميل ، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها . وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو واللحظة ، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها .

وعلى موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة وغالية تلك التي تصنع فيها الخدمة ويستهلكها العميل . وعليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لايوجد مجال للإضافة إليها ، حيث أنه لاوقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة . وإذا حدث ولظروف خارجة عن الإرادة أن هبطت الخدمة عن مستوى توقعات العميل ، فالترضية والاعتذار هما البديل الوحيد المتاح وإن كان هذا الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده .

٦/٣ جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء

لو كان الموظف يعمل في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له ، فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعيبة من خلال عملية الفرز ، ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العملاء ، وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل . ولايمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ، ومن ثم لايمكنه استبعاد الوحدات المعيبة فالاستهلاك قد تم بالفعل ، والمسئولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج . إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف . ومن الأهمية بمكان أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل .

٤ـ الدلالات التسويقية المترتبة على خصائص الخدمات المصرفية

يبرز سؤال هام بعد مناقشة خصائص الخدمات المصرفية ، وهو : ما هي الدلالات التسويقية المترتبة على الخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية؟ . والإجابة على هذا السؤال تكمن ببساطة في أن طبيعة العلاقة بين العميل والبنك هي الأساس في تحقيق رضاء العملاء عن الخدمات التى يقدمها البنك . وبالتالي فإن مستويات الأداء للخدمة في فروع البنك هي التي تحول الطبيعة غير الملموسة للخدمة إلى جوانب ملموسة . لذا فإنه يجب على البنك أن يعطي أسلوب تقديم الخدمة نفس مستوى أهمية الخدمة المصرفية نفسها . ويبدو ذلك صحيحا في حقيقة أن تقليد الخدمات المصرفية هو العرف السائد في البنوك . فبمجرد أن يبتكر أي بنك خدمة جديدة تقلده بقية البنوك على الفور . وهناك مجال واحد فقط يمكن أن يتفوق به أي بنك على غيره من البنوك المنافسة ، ولايمكن تقليده بسرعة ، وهو مستوى أداء وكفاءة موظفي البنك . بعبارة أخرى فإن العنصر الشخصي والمهارات الشخصية في تقديم الخدمة يعتبر من الأسباب الرئيسية في نجاح أي بنك .

من ناحية أخرى ، فإنه يجب على البنوك ، حتى تتجنب المنافسة ، أن تركز على مفهوم الخدمة الكلية وليس على مفهوم الخدمة المصرفية أو «المنتج» . ويتكون مفهوم الخدمة الكلية من العديد من العوامل التي تشمل موقع الفرع ، كفاءة الموظفين ، تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ، سمعة البنك ، الإعلان والترويج ، الخدمات الجديدة التي يطرحها البنك من وقت لآخر .

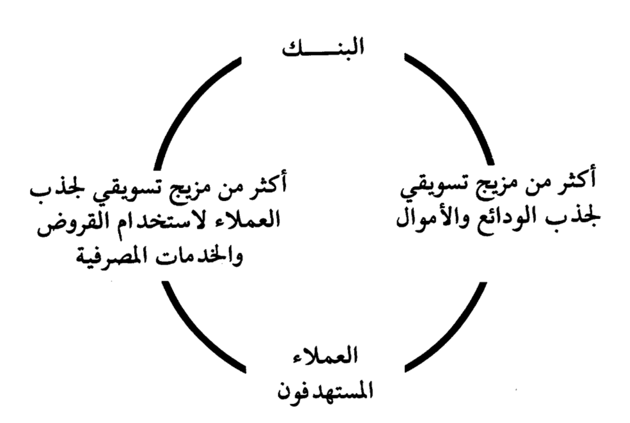
والذي نراه اليوم هو أنه كلما تشابهت الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك كلما اتجهت للأسف إلى الإعلان والترويج أكثر من اهتمامها بتقديم مستوى متميز من الأداء فيما تعرضه من خدمات . وتعتمد البنوك في ذلك على الاعتقاد بأن العميل المرتبط بالبنك يصعب عليه التحول الى بنك آخر إلا إذا انتقل هو نفسه إلى مكان آخر ، أو إذا كانت الخدمة سيئة بدرجة لا تحتمل .

٥- الدور التسويقي المزدوج للبنوك

تتمثل الوظائف الأساسية للبنوك في وظيفتين رئيسيتين هما حفظ الودائع The safekeeping function وإقراض الأموال Lending function ، بالإضافة إلى قيام البنوك بتزويد العملاء بالعديد من الخدمات المالية المتصلة بهاتين الوظيفتين الرئيسيتين .

ويوضح الشكل (٢/٢) الدور التسويقي المزدوج للبنك ، حيث يجب عليه أن يكون موجها بالسوق في ناحيتين . فعليه من جهة أن يخلق البرامج التسويقية المصممة لجذب الأموال (الودائع والمدخرات) . وعليه بعد ذلك أن يحول هذه الأموال (الودائع والمدخرات) إلى خدمات ترضي احتياجات العملاء ، ومنها خدمات الائتمان وخلق القوة الشرائية لدى العملاء ، وعليه كذلك أن يصمم البرامج التسويقية اللازمة لجذب العملاء لهذه الخدمات . ويجب أن نوضح أن كلا النشاطين مهمان للبنك . فقد أوضحت الدراسات أن أكثر من ثلثي أموال البنك تأتي من الإيداعات الخاصة من العملاء وأن أكثر من ٥٠٪ من هذه الودائع تستخدم في منح قروض للعملاء ، بينما نجد أن المستفيدين من أموال البنك والخدمات المصرفية التى يقدمها يحققون للبنك مايصل إلى ٧٠٪ من الأرباح التي يحصل عليها .

شكل (٢ / ٢)
الدور التسويقي المزدوج للبنك.



٦- برنامج تسويق الخدمات المصرفية

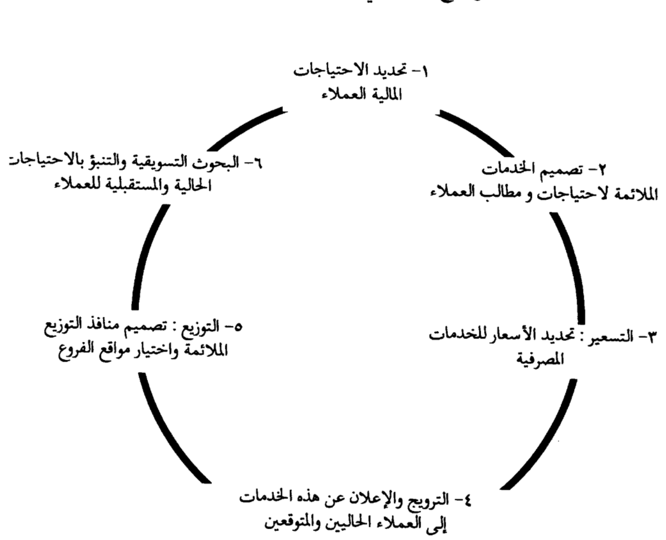
يوضح الشكل (٣/٢) البرنامج التسويقي للخدمات المصرفية . وكما يبرز من الشكل فإن هذا البرنامج يأخذ شكل دورة تبدأ وتنتهي بتحديد وإشباع احتياجات العملاء . ويطلق على المراحل (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) عناصر المزيج التسويقي ، والذي يمثل أهمية خاصة في أي برنامج تسويقي . ويسمى المزيج التسويقي بهذا الاسم لأنه يصف مزيجا من القرارات التى تتصل بالمنتج «الخدمة» ، والسعر والتوزيع والترويج . وهذه القرارات يعتمد بعضها على البعض . ويجب تقييم هذه العناصر الأربعة بصفة مستمرة إذا ما أريد للبرنامج التسويقي الكلي أن ينجح . وعلى البنوك أن تصمم أكثر من مزيج تسويقي لأنها تبيع مجموعة من الخدمات المالية التي تقدم إشباعات متعددة للعملاء في أسواق مستهدفة مختلفة .

ويقدم البنك خدماته المالية عادة إلى خمس فئات من العملاء تشمل :

١- سوق العميل الفردي
٢- السوق التجاري
٣- السوق الصناعـــــــــي
٤- السوق الحكومي/القطاع العام
٥- الســـوق الدولـــــــي

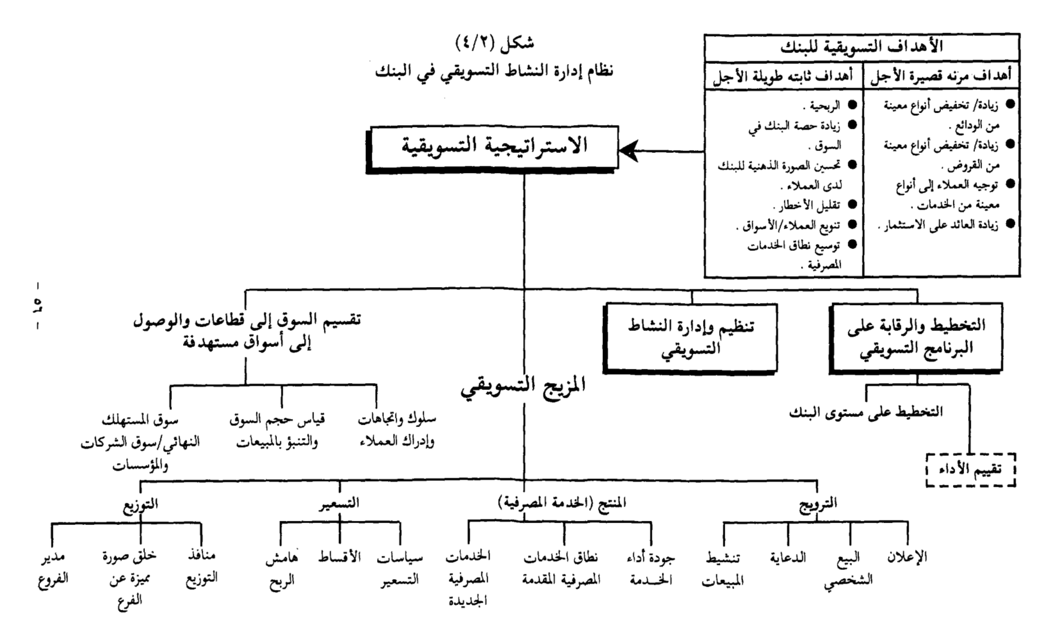
شكل (٢ / ٣)

البرنامج التسويقي للخدمات المصرفية



٧- إدارة النشاط التسويقي في البنك

يصور الشكل (٤/٢) النظام المتكامل لإدارة النشاط التسويقي في البنك . ويمثل هذا الشكل إطارا متكاملا للتفكير في إدارة النشاط التسويقي كنظام ، حيث تنبع الاستراتيجية التسويقية من الأهداف التسويقية للبنك . وتتناول الاستراتيجية التسويقية العديد من الجوانب ، منها إجراء بحوث التسويق عن سلوك واتجاهات وإدراكات العملاء ، وقياس حجم السوق والتنبؤ بالمبيعات ، ودراسة سوق المستهلك النهائي وسوق الشركات والمؤسسات . ومن جوانب الاستراتيجية التسويقية تصميم المزيج التسويقي والذي يتناول (المنتج ، التسعير ، الترويج ، التوزيع) . وكما يتضح من الشكل فإن نشاط بحوث التسويق والذي يهدف إلى دراسة السوق المستهدف ينصب على عناصر المزيج التسويقي ، وفي نفس الوقت يمثل عنصرا من عناصر الاستراتيجية التسويقية . ويأتي كذلك البعد الخاص بإدارة النشاط التسويقي والذي يتناول التخطيط والتنظيم والرقابة على النشاط التسويقي .



شكل (٤/٢)
نظام إدارة النشاط التسويقي في البنك

ملخص الفصل

تعرف الخدمات بأنها عبارة عن أنشطة أو مجموعة من الفوائد التي يقدمها طرف إلى طرف آخر ، وهي أنشطة في الأساس غير ملموسة ولايترتب عليها نقل ملكية من أي نوع . وتتصف الخدمات بوجه عام بأنها غير ملموسة وأنها يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت ، كما أنه لايمكن فصل الخدمة عن الشخص الذي يقدمها وعادة ما يكون الشخص الذي ينتج الخدمة هو نفس الشخص الذي يقوم بتوزيعها . بالإضافة إلى ذلك تتميز الخدمات بأنها غير خاضعة للنمطية بل يتغير مستوى جودة الخدمة من وقت إلى آخر ، كما أنها غير قابلة للتخزين . وعلى المسئولين عن التسويق في البنوك الأخذ بعدد من الاعتبارات عند وضع البرامج التسويقية للبنك . ومن أهم هذه الاعتبارات : (١) تبني الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تجعل الأشياء غير الملموسة ملموسة ، (٢) زيادة إنتاجية موظفي البنك مقدمي الخدمة نظرا لعدم انفصال الشخص مقدم الخدمة عن الخدمة نفسها ، (٣) إحداث نوع من النمطية والتوحيد في مستوى تقديم الخدمة وأن يتم تقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة في كل مرة قدر الإمكان ، (٤) التأثير في تقلبات الطلب والأنشطة الخاصة بإمكانيات المعروض من الخدمات المصرفية في مواجهة خاصية عدم القابلية للتخزين .

وتتبنى كثير من البنوك والمؤسسات المالية الأساليب والوسائل التسويقية نظرا للدور التسويقي المزدوج للبنك في جذب الودائع ومنح القروض . وتدعو الاستراتيجية التسويقية الناجحة البنك إلى الاهتمام ليس فقط بالتسويق الخارجي للعملاء بل الاهتمام كذلك بالتسويق الداخلي ، أي تسويق البنك للموظفين والحفاظ عليهم لكي يتمكنوا من تقديم

خدمة أفضل للعملاء ، والاهتمام بتدريبهم لاكتساب مهارة التعامل الجيد مع العملاء . فالعملاء لايحكمون على مستوى الخدمة المصرفية من خلال معايير فنية فقط ، بل يستخدمون معايير تتعلق بكيفية أو أسلوب تقديم الخدمة للعميل والمتمثلة في العنصر الشخصي والإنساني في التعامل . وقد شمل هذا الفصل عرض لمكونات البرنامج التسويقي الفعال لتسويق الخدمات المصرفية بالإضافة إلى عرض تصور متكامل لنظام إدارة النشاط التسويقي في البنك إذا ما اقتنعت الإدارة بأهمية تبني فلسفة التوجيه بالتسويق .

Key Terms

Service

A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product.

Intangibility

Inability of many services to be displayed, transported, stored, packaged, or inspected before buying.

Perishability

Occurs because unused capacity cannot be stored for future use or shifted from one time period to another.

Inseparability

Inability of many services to be separated from the service provider, customer contact in banks is considered an integral part.

Non-standardization

Lack of standardization and mass production.

المفاهيم والمصطلحات

الخـــدمة

عبـارة عن أي فـعل أو تصـرف أو نوع من الأداء يقوم به طرف معين لمصلحة طرف آخر . ويعد هذا النشاط في الأساس نشاطا غير ملموس ولايترتب عليـه أي نوع من نقل الملكيـة ، كـمـا لايرتبط بالضرورة ببيع منتج مادي ملموس .

خاصية أن الخدمات غير ملموسة

عدم إمكانية عرض الخدمات أو نقلها أو تخزينها أو تغليفها أو فحصها قبل شرائها .

القابلية للتلف أو استحالة التخزين للخدمات

يحدث ذلك بسبب أن الطاقة غير المستعملة في المؤسـسـة (البنك) لايمكن تخـزينـهـا من أجل استـخدامها في وقت لاحق أو تحويلها من وقت إلى آخر .

عدم فصل الخدمة عن الشخص مقدم الخدمة

نظرا لصعوبة أو استحالة فصل مقدم الخدمة عن الخـدمـة نفـسـهـا يصـبح الاحـتكاك بالعـمـلاء والتعامل معهم في البنك جزءا أساسيا في تجربة الخدمة بالنسبة للعميل .

اللانمطية في جودة الخدمة

صعوبة التوحيـد أو اسـتحالة النمطية في تقديم الخدمة ، ولذلك فإن مستوى الجودة يختلف من وقت إلى آخر ومن فرع إلى آخر .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

عند المقارنة بين تسويق السلع وتسويق الخدمات نجد أنه بينما يكون التحدي الذي يواجه القائمين بتسويق السلع هو إضافة بعض الأفكار المجردة إلى العروض المادية الملموسة نجد أن التحدي الذي يواجه القائمين بتسويق الخدمات هو إبراز بعض الدلائل المادية لتدعيم العروض المجردة غير التي يقدمونها للمستهلكين ، وهو ما يعرف بجعل غير الملموس ملموسا . علق على هذه العبارة من خلال طرح بعض الأدلة المتعلقة بتسويق الخدمات المصرفية في أحد البنوك التجارية إذا مارغب في ترويج خدماته المصرفية المقدمة للعملاء على أنها سريعة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

دليل الإجابة

يمكن أن يصل البنك التجاري بإضافة أبعاد ملموسة لخدماته عن طريق الاهتمام بالأمور التالية :

المكان : يراعى أن يعكس تصميم فرع البنك الخدمة السريعة والجيدة . ويراعى في ذلك التصميم الخارجي والداخلي ، مواقع الكاونترات والحركة داخل الفرع ، عدم الوقوف في صفوف إنتظار لمدة طويلة ، أماكن للانتظار والجلوس مريحة وغير ذلك من النواحي الجمالية .

موظفو البنك : لابد أن يظهر الموظف الجدية والسرعة وأن يبدو مهتما بعمله وبالعملاء ، وأن تكون ملابسه مناسبة ، وألا يبدو غير مبال باهتمامات العملاء .

المعدات والأجهزة : ويشمل ذلك أجهزة الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الاتصال وآلات التصوير والكاونترات ، حيث ينبغي أن تكون في حالة جيدة وحديثة .

المادة الإعلانية : الطباعة الجيدة والبسيطة لكافة المواد الإعلانية والمطبوعات والبروشرات وأن تعكس موقف البنك المالي ، وأن تكون الصورة مبهجة وتوحي بالكفاءة .

شعار البنك : استخدام شعار أو اسم تجاري للخدمة مثل شعار «العميل أولاً» .

الأسعار : أسعار الخدمات المصرفية يجب أن تعرض ببساطة ووضوح في جميع الأوقات .

السؤال الثاني :

وضح لماذا تعتبر الخدمات المصرفية غير ملموسة عادة بالمقارنة بالسلع ؟

كيف يمكن أن نجعل من الخدمات المصرفية خدمات ملموسة بدرجة أو بأخرى؟

الإجابـة :

السبب يكمن في أن الخدمات المصرفية لايمكن عرضها أو تخزينها أو تغليفها أو فحصها للتأكـد من جودتـها قبل تقديمها الفعلي للعمـلاء . وكل مايمكــن أن يقــوم به موظف البنك هو أن يصف فوائد أو منافع الخدمـة فـقط . ويمكن أن يحاول البنك أن يجعل هذه الخدمات ملموسة من خلال بعض الإشارات والشعارات الملموسة مع التركيز على خصــائص ومــزايــا البنــك الذى يقـدم هـذه الخدمات ، ومحاولة إحداث نوع من لنمطية Standardization في تقديم الخدمة .

السؤال الثالث :

لماذا يختلف مستوى جودة تقديم الخدمة في كل مرة تقدم فيها حتى وإن تم تقديمها بواسطة نفس الشخص؟

الإجابـة :

إن الخدمات بطبيعتها يتغير مستوى جودتها بشكل كبير بسبب عدم القدرة على إحداث النمطية وتقديم نفس مستوى الجودة في كل مرة تقدم فيها الخدمة . وفي أحيان أخرى من الصعب تشخيص المشكلات المتعلقة بالخدمات أو ربما يكون العميل نفسه غير قادر على تحديد إحتياجاته من الخدمات بشكل صحيح .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

على ضوء دراستك لخصائص الخدمات المصرفية حاول أن تستكمل الجدول التالي من خلال إيضاح مدى انطباق كل من الخصائص الواردة في الجدول على خدمات البنوك ودلالة ذلك بالنسبة للمسئولين عن التسويق في البنك .

خصائص الخدمات المصرفية	ايضاح مدى انطباق هذه الخصائص على الخدمة المصرفية	الدلالات التسويقية لكل منها
١- أن الخدمة غير ملموسة .		
٢- عدم القدرة على فصل الخدمة عن الشخص الذى يقدمها (الإنتاج والتوزيع في نفس الوقت) .		
٣- صعوبة أو استحالة النمطية في تقديم الخدمة .		
٤- عدم القابلية للتخزين .		

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . حسين حمادي ، التميز في خدمة العملاء ، مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ٢٠-٢٥ .
- د . محسن أحمد الخضيري ، التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٢١-٢٦ .

مراجع باللغة الانجليزية :

- Sheila Black et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press Ltd, 1985, pp. 18-21.
- Philip Kotler, **Marketing Management : Analysis, Planning and Control, 6th Ed.,** Prentice Hall Inc., 1984, pp. 476-493.





الفصل الثالث
البيئة التسويقية للبنوك

- مكونات البيئة التسويقية .
- العوامل والمؤثرات التي تحكم الاستراتيجية التسويقية للبنك .



الفصل الثالث
البيئة التسويقية للبنوك

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *التعرف على المتغيرات البيئية للتسويق في البنوك وبيان أهمية تفهم المسئولين عن التسويق في البنك للبيئة الكلية التي يتعاملون معها .*
- *تحديد المتغيرات والعوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة البنك .*
- *التعرف على المتغيرات والعوامل البيئية التي لا يمكن التحكم فيها ومعرفة تأثيرها على الخطط التسويقية للبنك وكيف يستجيب المسئولون عن التسويق لهذه المتغيرات .*

مقدمة الفصل

تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل والمتغيرات البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة البنك والمسئولين عن التسويق فيه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا ، وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها . ويتوقف نجاح البنك في جهوده التسويقية ليس فقط على كيفية إدارته لعناصر المزيج التسويقي (المتغيرات التي يمكن التحكم فيها) بل يتوقف هذا النجاح كذلك على الاتجاهات والتطورات الجارية في البيئة المحيطة . وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة من العناصر التي تكوّن استراتيجية البنك والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة والمسئولين عن التسويق . فالإدارة العليا في البنك تقرر نوع النشاط ، الأهداف العامة للبنك ، دور التسويق وغيره من الوظائف .

ومن جهة أخرى يحدد التسويق السوق المستهدف للبنك والمزيج التسويقي المناسب لهذا السوق المستهدف بما يشمله ذلك من تحديد المنتجات (الخدمات المصرفية) ، الأسعار ، أساليب الترويج ، وأساليب التوزيع .

وتشير العوامل والمتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها إلى مجموعة العناصر المؤثرة على الاستراتيجية الكلية للبنك والتي لا يمكن تحديدها أو التحكم فيها بواسطة إدارة البنك أو المسئولين عن التسويق به . ومن بين أهم هذه المتغيرات : العملاء والمستهلكون ، المنافسون ، الحكومة ، الاقتصاد ، التكنولوجيا ، والاعتبارات السياسية والقانونية .

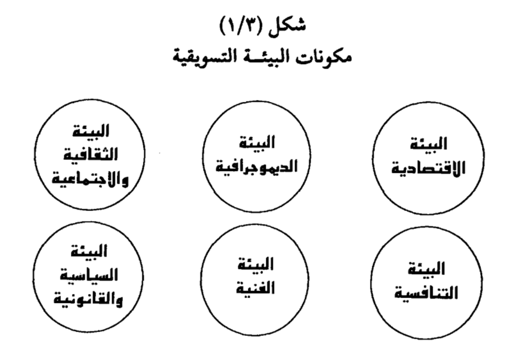
ويتحدد مستوى نجاح البنك بناء على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل البيئية . وبالتالي ينبغي على إدارة البنك ، عند تنفيذ استراتيجية التسويق ، الحصول على معلومات عن البيئة وأن تتواءم الاستراتيجية التسويقية مع الظروف والمتغيرات البيئية . ويبدو ذلك واضحا في حقيقة أن البيئة التسويقية هي المكان الذي يبدأ منه البنك في البحث عن الفرص التسويقية والتكيف مع التهديدات . وتتكون البيئة التسويقية كما سبق أن ذكرنا من كافة العوامل والقوى التي تؤثر على قدرة البنك في التعامل بفعالية مع السوق المستهدف .

١- مكونات البيئة التسويقية :

سبق أن ذكرنا في الفصل الأول أن جوهر النشاط التسويقي يكمن فى قدرة المسئولين عن التسويق بالبنك في إحداث التواؤم أو التطابق بين احتياجات ورغبات العملاء من ناحية وبين موارد وإمكانيات البنك من جهة أخرى . غير أن هذا التواؤم أو التطابق لا يتم من فراغ . بل إن هناك العديد من العوامل البيئية خارج سيطرة أي بنك والتي تؤثر على تحقيق الأهداف التسويقية . ومن بين هذه العوامل والمتغيرات تبرز المنافسة المحلية والدولية المباشرة وغير المباشرة والتي قد تتميز بالحدة . ومن بين هذه العوامل كذلك الظروف الاقتصادية للدولة فيما يتعلق بمعدلات التضخم والتغيرات في مستويات الدخول وظروف الكساد والتغيرات في أسعار الصرف الأجنبي ، الأمر الذي يؤثر في مستويات الاستهلاك ومستوى معيشة الأفراد . كما أصبحت المتغيرات القانونية والتشريعية أكثر تعقيدا وتفرض الكثير من القيود على البنوك . بالإضافة إلى ذلك أصبحت الحكومات تلعب دورا متزايدا في الاقتصاد من خلال المشاركة أو التنظيم وفرض القيود القانونية على البنوك .

ومن بين الظروف البيئية الاجتماعية : التغيرات في معدلات المواليد وأنماط الزواج وتزايد دخول المرأة إلى ميدان العمل . وتفرض هذه الاتجاهات الاجتماعية على المسئولين عن التسويق ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات . بالإضافة إلى ذلك فإن التغيرات التكنولوجية المتزايدة جعلت المنتجات والخدمات تتقادم بمعدلات سريعة . ويوضح شكل (٣ - ١) هذه العوامل والمتغيرات البيئية التي يجب أخذها في الحسبان عند تخطيط الأنشطة التسويقية للبنك .

شكل (١/٣)
مكونات البيئــة التسويقية



ونستعرض فيما يلي تلك العوامل والمتغيرات البيئية :

١/١ البيئة التنافسية

من المعروف أن تزايد المنافسة في السوق يكون لصالح العملاء في النهاية ، ذلك أنها تتيح لـه فرص اختـيـار أوسع . وحتى يتمكن البنك من النجـاح في الســوق ينبغي أن

يكون مدركا لما تعرضه البنوك والمؤسسات المالية المماثلة من خدمات والأساليب التسويقية المستخدمة . كذلك ينبغي على إدارة التسويق في البنك أن تعمل باستمرار على تفهم العوامل التي تحكم اختيار العملاء للخدمات المصرفية والتعامل مع البنوك . ويمكن تصنيف المنافسه التي تتعرض لها البنوك إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة على النحو التالي :

١/١/١ المنافسة المباشرة

تأتي المنافسة المباشرة من البنوك التي تقدم خدمات مصرفية مماثلة . واذا لم يكن البنك مستعدا ومدركا لهذه المنافسة فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى فقد نصيبه في السوق . على سبيل المثال ، وفي أقل من عشر سنوات ، لوحظ أن ما يعرف بـ Building Societies في بريطانيا قد زادت حصتها ٤٠ ٪ . ويمكن إرجاع ذلك إلى قدرة هذه المؤسسات على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء مثل سهولة السحب النقدي ، أسعار فائدة مغرية ، وساعات عمل ملائمة للعملاء بدرجة كبيرة . وفي استراليا لوحظ أن البنوك الأجنبية العاملة في استراليا قد احتلت نصيبا لابأس به في السوق المالي للشركات والمؤسسات من خلال اشتراكها في العمليات التجارية وشركات التمويل والاستثمار .

٢/١/١ المنافسة غير المباشرة

وتأتي المنافسة غير المباشرة من كل الفرص الأخرى المتاحة لعملاء البنوك لاستخدام الموارد المالية المتاحة لهم . فقد يقرر العملاء مثلا أن الأموال الموجهة للادخار في البنوك يمكن صرفها على إعادة تأثيث المنزل أو الذهاب في إجازة . وتزداد حدة المنافسة غير المباشرة في سوق الائتمان الشخصي . ويأتي ذلك من متاجر الأقسام التي تمنح العملاء أي نوع من الائتمان الأمر الذي يؤدي بهم إلى العزوف عن اللجوء إلى البنك . وبنفس المنطق نجد أن بيوت التمويل وشركات تأجير السلع والخدمات تعد منافسا قويا للبنوك سواء في سوق الأفراد أو الشركات .

٢/١ الظروف الاقتصادية

في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بعدم الاستقرار ، فإن الأفراد قد يؤجلون شراء السلع والخدمات التي لا تبدو ضرورية . وفي نفس الوقت فإنهم قد يزيدون من إنفاقهم في

مجالات أخرى . فعلى سبيل المثال ، عندما تتدهور الظروف الاقتصادية ، يحدث توسع في السوق المعروف بسوق الاعتماد على النفس Do-it-yourself . فقد لوحظ أن الإنفاق الاستهلاكي على صيانة وإصلاح المنازل قد تزايد في الخمسة عشر سنة الأخيرة . بالإضافة إلى ذلك فإن ارتفاع معدلات التضخم والظروف الاقتصادية غير المستقرة وتقلب أسعار الفائدة بشكل مستمر يترك أثره على احتياجات الشركات والمؤسسات للبنوك والمؤسسات المالية . وسوف تختلف متطلبات التمويل مع تغير الخطط الاستثمارية للشركات والمؤسسات . كذلك فإن احتياجات تمويل الصادرات سوف تتغير بتأثر العملات بالتقلبات المستمرة في أسعار الصرف الأجنبي . وعلى البنوك أن تستجيب لكل هذه التغيرات وتزود العملاء باحتياجاتهم من الخدمات المالية والمصرفية المناسبة للظروف الاقتصادية السائدة . وعند تحليل تأثير البيئة الاقتصادية على البنوك ، مثلها في ذلك مثل أي مؤسسات أخرى ، يجب أن تركز اهتمامها على ناحيتين أساسيتين هما : الموقف الاقتصادي والمالي للبنك والموقف الاقتصادي أو الحالة الاقتصادية للعملاء .

٣/١ البيئة السياسية والقانونية

يفرض التشريع قيودا قانونية على النشاط التسويقي للبنك . والأمر الذي لاشك فيه أن القيود والقوانين التي تضعها حكومات الدول المختلفة تفرض العديد من نظم الرقابة على العديد من الجوانب المتعلقة بالتجارة من النقل والتوزيع إلى تغليف وتعبئة السلع والمنتجات وغيرها .

وفيما يتعلق بالبنوك فإن أحد الملامح المميزة لفترات السبعينات والثمانينات في معظم الدول تمثلت في تزايد القوانين التي تحكم منح الائتمان الاستهلاكي ، فتح الفروع ، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي ، وغير ذلك من التشريعات والقوانين .

وعلى الرغم من أن التدخل الحكومي والقيود التي تفرضها الحكومات تؤثر على الأنشطة التسويقية لمعظم المؤسسات ، إلا أن البنوك أكثر حساسية وتأثرا بهذا التدخل من

غيرها . فمن خلال التحكم في التوسع في حجم الائتمان من خلال البنوك المركزية ، يمكن للحكومات التحكم في الظروف التي تعمل في ظلها البنوك . غير أن البنوك الآن وفي معظم دول العالم تواجه بدرجة كبيرة من عدم التدخل الحكومي Deregulation حيث تسعى الحكومات إلى زيادة مستوى المنافسة من خلال تشجيع البنوك الأجنبية على التعامل في السوق . وقد تم ذلك من خلال إزالة القيود القانونية والتي كانت تحمي البنوك المحلية فيما يتصل بأسعار الفائدة وغيرها .

٤/١ البيئة الثقافية والاجتماعية

ينبغي الأخذ في الحسبان العوامل الثقافية والاجتماعية وأثرها في كيفية إدارة البنك والتعامل مع العملاء . وعلى الرغم من اقتناع البنوك بأن هناك عملاء جدد ينبغي الوصول إليهم إلا أن الكثيرمن البنوك تجد نفسها في حالة من التحفظ وعدم الاستجابة السريعة لكثير من مطالب العملاء غير المتعلمين أو ذوي المستوى التعليمي المنخفض . وإذا كان هناك اتجاها نحو إقناع هؤ لاء الذين لا يتعاملون مع البنوك باستخدام الخدمات التي يقدمها البنك ، فإن على موظفي البنك أن يبدوا روح الصداقة والمعاملة الجيدة لهؤ لاء العملاء .

بالاضافة إلى ذلك ، فإن هناك العديد من الاتجاهات والظواهر الاجتماعية والثقافية التي ينبغي دراسة تأثيرها على النشاط التسويقي للبنك . ومن هذه الظواهر الاتجاهات نحو تأكيد الذات والاهتمام بالذات والعلاقات غير الرسمية والمفتوحة وكذلك قيمة العمل والزواج وقيمة الصداقة وتأثير العوامل الثقافية على أنماط الحياة وأنماط الزواج ودخول المرأة ميدان العمل .

٥/١ البيئة الديموجرافية

ينبغي على البنك كذلك أن يأخذ في الحسبان عند رسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديموجرافية

والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد ، حجم السكان ، التوزيع العمري والجغرافي للسكان ، وكافة الخصائص الديموجرافية من حيث السن والجنس والمهنة ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية ودورة حياة الأسرة وغير ذلك . ولاشك أن دراسة هذه العوامل له دلالات تسويقية بالنسبة لنشاط البنك حيث تظهر أهمية اتجاهات العملاء نحو الادخار والصرف والاقتراض في التأثير على النشاط التسويقي للبنك .

٦/١ البيئة الفنية

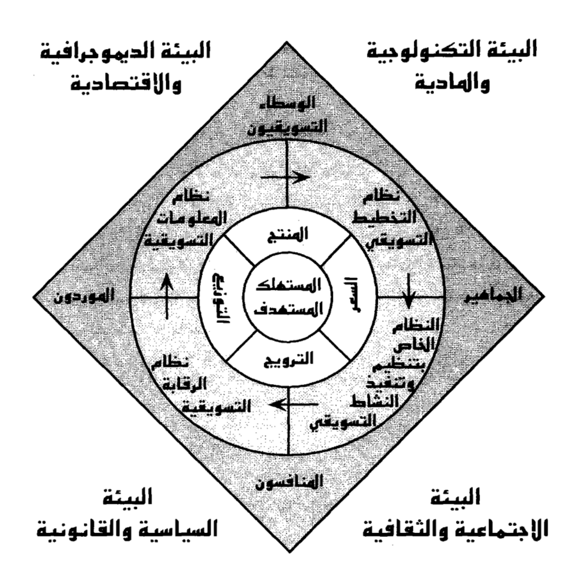
تعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثرا بالتطور التقني الذي كان لـه أكبر الأثر على تنـوع وتعـدد الخـدمات المصرفيـة . ومـن الأمثلـة الواضحـة فـي هـذا الصـدد خدمات الصرف الآلي ATM'S وكذلك EFTPOS وما يعرف بالبنك المنزلي Home Banking . وتعد كل هذه التطورات التقنية ذات تأثير هائل على أداء البنوك وتقديها للخدمات المصرفية خلال حقبة الثمانينات والتسعينات . وسوف تستمر الثورة الالكترونية فى تحسين الطرق والأساليب التي تتمكن بها البنوك من خدمة عملائها .

٢- العوامل والمؤثرات التي تحكم الاستراتيجية التسويقية للبنك

يقدم شكل (٢/٣) ملخصا متكاملا لعملية إدارة النشاط التسويقي في البنك وكذلك كافة العوامل والقوى المؤثرة على وضع الاستراتيجية التسويقية .

وكما يتضح من الشكل فإن العملاء المستهدفين هم في بؤرة الدائرة أي مركز الاهتمام . ويركز البنك مجهوداته على خدمة هؤ لاء العملاء وإشباع حاجاتهم المالية والمصرفية . ويقوم البنك بتصميم المزيج التسويقي من المنتج (الخدمة) ، السعر ، الترويج ، التوزيع ، حيث تقع هذه العناصر تحت سيطرة وتحكم إدارة البنك . وحتى يتمكن البنك من التوصل إلى مزيج تسويقي يفي باحتياجات ومطالب العملاء ، فإن الأمر يتطلب توافر أربعة أنظمة إدارية : (١) نظام للمعلومات التسويقية (٢) نظام لتخطيط النشاط التسويقي (٣) نظام لتنظيم وتنفيذ النشاط التسويقي (٤) نظام للرقابة على النشاط التسويقي .

شكل (٣/٢)
عناصر إدارة النشاط التسويقي



وتبدو هذه الأنظمة مترابطة ومتداخلة بدرجة كبيرة ، حيث يلاحظ أن مدير التسويق في البنك في حاجة إلى وجود نظام للمعلومات التسويقية يمكنه من وضع الخطط التسويقية والتي يتم تنفيذها من خلال النظام الخاص بتنظيم وتنفيذ النشاط التسويقي . كما يتم متابعة وتقييم النتائج من خلال نظام الرقابة على النشاط التسويقي في البنك .

ومن خلال هذه الأنظمة فإن البنك يراقب ويضبط أنشطته ويتواءم مع البيئة التسويقية التي يعمل في إطارها . وعلى البنك أن يتواءم مع بيئته الداخلية والتي تتكون

من الوسطاء والموردين والمنافسين والجماهير المتصلة بالبنك . كما أن عليه أن يتواءم مع البيئة الكلية الخارجية والتي تتكون من كافة القوى والعوامل التكنولوجية والمادية ، والعوامل الثقافية والاجتماعية . ومع الأخذ في الحسبان كافة هذه القوى والمؤثرات البيئية يتمكن البنك من تصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة ، وتقديم الخدمات المصرفية الملائمة لاحتياجات السوق المستهدف .

ملخص الفصل

تعتبر البيئة التسويقية بمثابة المكان الذي ينبغي على البنك أن يبدأ به في البحث عن الفرص التسويقية وكذلك مراقبة الأخطار الموجودة في البيئة . وتتكون البيئة التسويقية من كافة العوامل والقوى التي تؤثر في قدرة البنك على التعامل بفعالية مع الأسواق المستهدفة . ويمكن التمييز بين نوعين من البيئات : البيئة الجزئية أو المباشرة Micro Environment والبيئة الكلية Macro Environment .
وتتكون البيئة الجزئية من القوى المتمثلة في البيئة المباشرة للبنك والتي تؤثر على قدرته في خدمة الأسواق التي يتعامل معها . وعلى وجه التحديد تتكون هذه القوى من البنك نفسه والموردين والوسطاء التسويقيين والعملاء والمنافسين وكافة الجماهير المتصلة بالبنك . ويتكون البنك من عدد من الإدارات لها جميعا تأثير على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في البنك . كما أن الموردين من خلال تأثيرهم على تكلفة توفير المدخلات المطلوبة يؤثرون كذلك على النشاط التسويقي . ويقوم البنك بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (خدمات مصرفية) يقوم الوسطاء الماليون وغيرهم بمساعدته في تسويق هذه الخدمات .
ويتكون السوق المستهدف نفسه من عدة أنواع من العملاء منهم قطاع العملاء الأفراد ، وقطاع التجار ، وقطاع الشركات وكبار العملاء . ومن جهة أخرى ، فعند قيام البنك بالأنشطة التسويقية فإنه يواجه العديد من أنواع المنافسين سواء كانت منافسة مباشرة من نفس البنوك أو منافسة غير مباشرة . كما أن على البنك أن يتعامل مع العديد من الجماهير التي لها مصالح أو علاقات مع البنك منها الحكومة ووسائل الإعلام والمؤسسات المالية المختلفة وجمعيات المستهلكين وغيرها .

وتتكون البيئة الجزئية أو المباشرة للبنك كما يوضح شكل (٢/٣) من كل القوى السابقة . أما البيئة الكلية للبنك فتتكون من ست قوى رئيسية لها تأثير قوي على ممارسة النشاط التسويقي وتشمل : العوامل الديموجرافية ، العوامل الاقتصادية ، العوامل الفنية والمادية ، العوامل السياسية والقانونية ، العوامل الثقافية والاجتماعية . وفي دول الخليج العربية يتوجب على القائمين على إدارة النشاط التسويقي في البنوك دراسة البيئة الديموجرافية من حيث طبيعة النمو السكاني والتركيبة السكانية ومعدلات المواليد والوفيات وكذلك إعداد توصيف كامل للسكان من حيث السن والدخل والمهنة ومستوى التعليم وغير ذلك . كذلك من المهم دراسة البيئة الاقتصادية من حيث النمو في الدخل القومي أو انخفاضه بسبب الظروف السياسية التي تمر بها المنطقة ، بالإضافة إلى دراسة معدلات التضخم وتغير أنماط الادخار والمديونية وتغير أنماط الاستهلاك . كما أن العوامل التكنولوجية تفرض على البنوك إدخال تغيرات سريعة ومتلاحقة ، الأمر الذي يؤثر على نطاق الخدمات المصرفية وأساليب تقديمها . بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة السياسية والقانونية – وخاصة فى بيئتنا العربية – تفرض الكثير من القيود والتدخلات الحكومية في أعمال البنوك . ويكفي أن نشير هنا إلى قضية المديونيات الصعبة في الكويت ودور البنك المركزى والبنوك التجارية في تسوية هذه القضية .

وأخيرا فإن العوامل الثقافية والاجتماعية خاصة ما يتعلق بالعادات والتقاليد والاتجاهات وأنماط الحياة تفرض أخذها في الحسبان عند ممارسة النشاط التسويقي للبنك .

المفاهيم والمصطلحات

Key Terms

البيئة التسويقية للبنك

تشير إلى العوامل البيئية المباشرة وتلك العوامل التي يصعب السيطرة عليها ، والتي تحدد في مجموعها قدرة البنك ومستوى نجاحه أو فشله في التعامل مع سوق مستهدف .

Marketing Environment

A bank's marketing environment consists of the forces external to the marketing management function of the bank that impinge on the bank's ability to develop and maintain successful transaction with its target market.

العوامل البيئية التي يمكن السيطرة عليها

وتشير إلى أنواع القرارات التي يمكن لإدارة البنك والمسئولين عن التسويق به التحكم فيها وإدارتها وتشمل القرارات المتصلة بإدارة النشاط التسويقي والقرارات الخاصة بالمزيج التسويقي للبنك .

Controllable Factors

Decision elements that are directed by the bank and its marketers. They are related to the marketing management decisions and the marketing mix decisions.

العوامل التي يصعب التحكم فيها

تشمل العوامل التي تؤثر على قدرة البنك في التعامل مع السوق غير أنها تخرج عن سيطرة إدارة البنك والمسئولين عن التسويق به . ويشمل ذلك العملاء والمنافسين والحكومة والاقتصاد والتكنولوجيا والعوامل الثقافية والاجتماعية والاعتبارات السياسية والقانونية .

Uncontrollable Factors

Those elements affecting a bank's performance that cannot be directed by the bank and its marketers. These include consumers, competition, government, the economy, technology, the society legal and political forces.

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

اشرح المقصود ببيئة النشاط التسويقي . حاول أن تربط إجابتك بالبنك الذي تعمل به .

دليل الإجابة :

- لاشك أن التسويق من المجالات المتشعبة ، كما أنه مجال معقد من مجالات الدراسة . ويعمل المسئولون عن التسويق في بيئة متغيرة باستمرار .
- يجب أن تتضمن الإجابة شرح العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والعوامل البيئية الأخرى التي تخرج عن سيطرة إدارة البنك .
- يجب ذكر العوامل التي تحت سيطرة الإدارة بالأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التسويقية للبنك وعلى قرارات المزيج التسويقي .
- تحديد تأثير العوامل البيئية (العوامل الديموجرافية والسياسية والقانونية والاقتصادية وغيرها ، على النشاط التسويقي للبنك الذي يعمل به .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

مع الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي يعمل فيها البنك الذي تعمل به ، ما هي من وجهة نظرك المؤثرات التي أدت بالبنك إلى أن يصبح أكثر استجابة لظروف السوق؟ وضح كيف استجاب البنك الذي تعمل به لمثل هذه التغيرات ؟ هل كان لهذه التغيرات أي تأثير على دورك داخل البنك ؟

السؤال الثاني :

من وجهة نظرك ما هي الاتجاهات الثقافية والاجتماعية في بيئتك المحلية والتي تعتقد أن لها تأثيرا على مطالب العملاء الحاليين والمتوقعين بالنسبة للبنك الذي تعمل به ؟

وما هي في اعتقادك الطرق أو الوسائل التي يمكن للبنك من خلالها الاستفادة من تلك الاتجاهات ؟ هل تعتقد أن البنك الذي تعمل به يستفيد بالفعل من تلك الفرص المتاحة ؟

السؤال الثالث :

ما هي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية المؤثرة على نشاط العملاء التجار Commercial Customers في البنك الذي تعمل به ؟ هل تعتقد أن إدارة البنك تدرك هذه المؤثرات وأنها تطور خدماتها المالية والمصرفية لمقابلة تلك الاحتياجات ؟ في داخل إطار وظيفتك الحالية هل أنت قادر على استيعاب هذه الاحتياجات المتغيرة للعملاء ؟ ما هي أوجه المساعدة الأخرى التي يمكن تقديمها لك ؟

السؤال الرابع :

إن التغير في البيئة الخارجية التي يعمل فيها البنك يمكن أن يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للبنك تبنيها لتغيير مركزه النسبي في السوق . والمطلوب منك أن تقوم بمراجعة وتقييم خصائص السوق والبيئة التي يعمل فيها البنك . حاول أن تستعين في هذا الصدد بعقد عدة لقاءات مع المسئولين عن التسويق في البنك لمناقشة تأثير العوامل البيئية التالية على استراتيجية البنك ، وأن تسجل هذه التأثيرات في النموذج المرفق :

التغيرات فى الظروف الاقتصادية

- الناتج القومي الإجمالي
- معدلات سعر الفائدة
- عرض النقود
- سعر صرف العملات الأجنبية
- مستويات البطالة
- هيكل الصناعة البنكية في الدولة

التغيرات فى البيئة الديموجرافية والسكانية

- التركيبة السكانية
- التوزيع العمري
- معدل نمو السكان
- حجم السكان
- الجنس
- الدخل والمهنة والتعليم .

التغيرات الإجتماعية والثقافية

- أنماط حياة المواطن
- أنماط الزواج ومعدل تكوين الأسرة
- دخول المرأة ميدان العمل
- الاتجاهات نحو استخدام الخدمات المصرفية
- أنماط الاستهلاك والادخار والاقتراض

التغيرات التكنولوجية

- التغيرات التكنولوجية في عمليات البنوك
- نظام خدمات الصرف الآلي ATM'S
- نظام EFTPOS
- نظام Home Banking ونظام الخدمة المصرفية الهاتفية Telephone Banking

التغيرات السياسية والقانونية

- القيود والقوانين والتشريعات المنظمة لأعمال البنوك
- القيود على أسعار الصرف ومنح الائتمان والتوسع في الفروع
- القيود على فتح فروع للبنوك الأجنبية
- التعامل مع المؤسسات المنافسة غير البنكية

نموذج دراسة

تأثير العوامل البيئية على استراتيجيات البنك

العامل البيئي	تأثير العامل على الاستراتيجية التسويقية	التغير المتوقع حدوثه في العامل البيئي خلال (٥) سنوات	ردود الفعل والاستراتيجية الممكنة
العوامل الاقتصادية			
العوامل الديموجرافية			
العوامل الثقافية والاجتماعية			
العوامل التكنولوجية			
العوامل السياسية والقانونية			

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . هشام البساط ، التسويق المصرفي من النظرية إلى التطبيق ، اتحاد المصارف العربية ، برنامج التسويق المصرفي ، بيروت ١٩٧٧ ، ص ٣١ - ٤٧ .

مراجع باللغة الإنجليزية

- Philip Kotler, **Marketing Management : Analysis, Planning and Control,** 6th ed., Prentice - Hall Inc., 1984, pp. 72 - 118.
- Sheila Black et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press Ltd, 1985, pp. 5-7.

الجزء الثاني
سلوك العملاء وتجزئة السوق

- تحليل سلوك العملاء
وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك

- تقسيم السوق المصرفي للبنك
وتحديد القطاعات المستهدفة

الفصل الرابع
تحليل سلوك العملاء
وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك

- إطار عام لدراسة السلوك الاستهلاكي للعملاء
- نموذج للسلوك الاستهلاكي
- العوامل المؤثرة على القرارات الشرائية للعملاء
- المراحل التي يمر بها قرار الشراء
- أنواع عملاء السوق المصرفى
- توصيف عملاء البنك
- الفروق الأساسية فى التسويق بين الأنواع المختلفة من العملاء

الفصل الرابع
تحليل سلوك العملاء
وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *التعرف على العوامل والمؤثرات التي تحكم وتوجه السلوك الاستهلاكي للعملاء .*
- *شرح وتفسير عملية اتخاذ القرار الشرائي لدى العملاء ومراحل هذا القرار .*
- *تحديد مكونات نموذج السلوك الاستهلاكي وكيفية تطبيقه على عملاء البنوك .*
- *التعرف على أنواع عملاء البنوك وكيفية اختلاف السياسات والاستراتيجيات التسويقية باختلاف أنواع هؤلاء العملاء .*

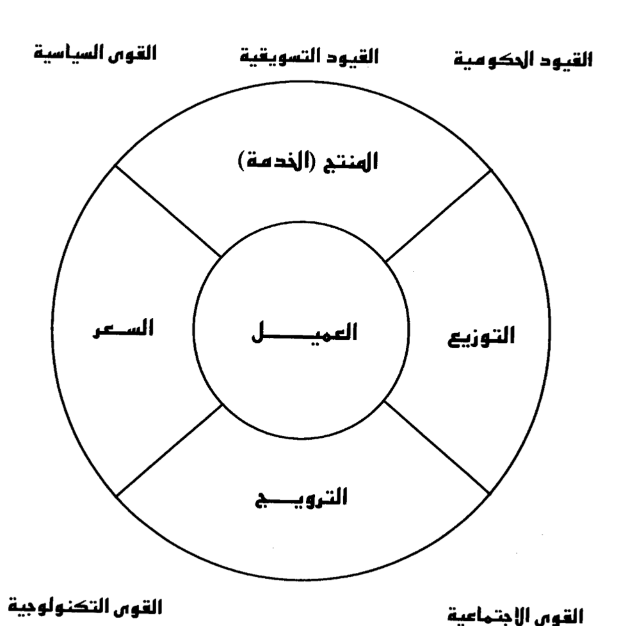
مقدمة الفصل

تمارس البنوك والمؤسسات المالية نشاطها بصفة أساسية في مجال تقديم الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملاء السوق المصرفي بشكل يتفق وطبيعة هذه الاحتياجات . ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك والمؤسسات المالية عموما في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذه السوق وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات المصرفية ، وكذلك الكيفية التي يتخذوا بها قراراتهم فيما يتعلق باختيار البنوك التي يفضلون التعامل معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك . بعبارة أخرى يمثل التعرف على سلوك العملاء البداية الصحيحة في إدارة النشاط التسويقي في البنوك بكفاءة وفعالية . لذلك تضع الإدارة التسويقية الفعالة العميل في بؤرة إهتمامها وتجعله محور أنشطتها التي يتم تفصيل المزيج التسويقي الملائم له ، (انظر شكل ١/٤) .

ويتناول هذا الفصل دراسه نموذج السلوك الشرائي أو الاستهلاكي بوجه عام والعوامل أو المؤثرات على السلوك الاستهلاكي للعملاء . كما يتناول مراحل عملية قرار الشراء

شكل (١/٤)

العميل في مركز الدائرة



وكذلك التفرقة بين احتياجات أنواع عملاء السوق المصرفي وما يفرضه ذلك من دلالات تسويقية عند وضع الاستراتيجية التسويقية للبنك . وتنبع أهمية دراسة سلوك العملاء من حقيقة أن العملاء يختلفون فيما بينهم بدرجة كبيرة من حيث السن والدخل ومستوى التعليم وغير ذلك من الخصائص . ومن خلال الفهم الدقيق لسلوك العملاء يصبح البنك قادرا على تحديد السوق الملائم الذي سيتوجه البنك إليه بجهود تسويقية مفيدة من أجل الوفاء باحتياجات هذا السوق بشكل أفضل من المنافسين .

١ - إطار عام لدراسة السلوك الاستهلاكي للعملاء

يتناول تحليل السلوك الاستهلاكي للعملاء دراسة العديد من الأسئلة مثل :

- من يقوم بالشراء؟
- ماذا يشتري العميل ؟
- لماذا يشتري ؟
- كيف يتم الشراء ؟
- متى يتم الشراء ؟
- من أين يتم الشراء ؟
- ما هي درجة تكرار عملية الشراء ؟

ويصور جدول (١/٤) إطار تحليل السلوك الاستهلاكي لمختلف أنواع السلع والخدمات .

٢ - نموذج للسلوك الاستهلاكي

يمكن القول أنه فيما مضى كان بإمكان المسئولين عن التسويق تفهم سلوك عملائهم بسهولة من خلال الاحتكاك اليومي والاتصال المباشر معهم ومن خلال التجارب البيعية لهم . غير أن النمو المتزايد في حجم البنوك والمؤسسات المالية وكذلك التوسع في الأسواق قد أدى إلى انفصال متخذي القرارات التسويقية عن عملائهم . واضطر المديرون في البنوك والمؤسسات المالية إلى الاعتماد بدرجة متزايدة على بحوث المستهلك للحصول على إجابات للأسئلة التي سبق الإشارة إليها عند تحليل السلوك الاستهلاكي للعملاء .

جدول ٤ / ١
إطار تحليل السلوك الاستهلاكي للعملاء

من ؟	ماذا ؟	لماذا ؟	كيف ؟	متى ؟	أين ؟	تكرار الشراء
رجل متوسط العمر	حلاقة الشعر	طول شعر الرأس بشكل منفر	الذهاب إلى الحلاق الذي تعود عليه	عطلة نهاية الأسبوع	صالون معروف	كل شهرين
سيدة صغيرة السن خريجة جامعية	شراء فستان أو ملبس مناسب	حضور مقابلة توظيف	قراءة الصحف عن .. التنزيلات والتسوق بين المتاجر	اليوم التالي لقراءة الإعلان	محل يتميز بأسعاره المعقولة وتغير الموديلات	مرة في السنة
الزوج	ساعة يد	هدية	تفحص الساعات المعروضة في أحد المتاجر أو المحلات	خلال أسبوعين	محل مجوهرات في نفس المنطقة	مرة في السنة
طالب جامعي	كتب جامعية	مطلوبة للدراسة	الحصول على عناوين بالكتب الموجودة من القائمة المعروضة بالمكتبة	اليوم الأول للدراسة	محل بيع الكتب الدراسية بالجامعة	كل فصل دراسي
إمرأة عاملة مع زوج وطفلين	سيارة	التنقل	التحدث مع الأصدقاء ، قراءة الإعلانات ، تقييم البدائل من السيارات المعروضة بعناية	خلال شهرين	من خلال توكيل سيارات قريب من المنطقة	كل أربع سنوات
مستشفى	أسرة ومعدات وأجهزة للمستشفى	إحلال الأسرة والأجهزة والمعدات	مقابلة مندوبي البيع والتعرف على المواصفات وتقييم العروض بعناية	خلال ثلاثة شهور	مورد سبق التعامل معه بانتظام	كل سبع سنوات

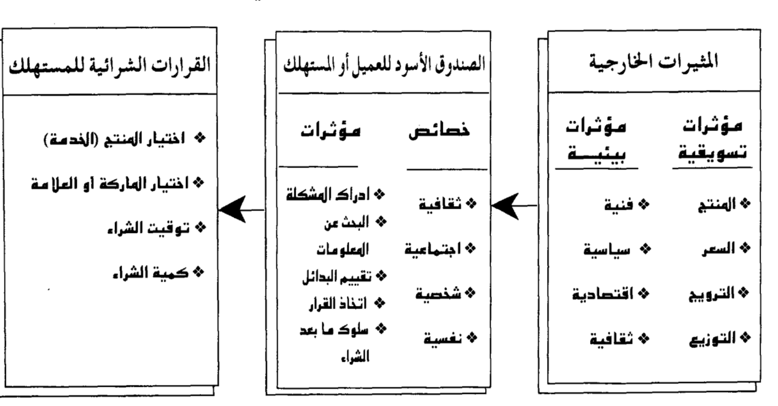
وكما يتضح من شكل (٢/٤) والذي يمثل نموذجا للسلوك الشرائي ، فإن نقطة البدء تتمثل في المثيرات المتعلقة بالممارسات التسويقية والبيئية التي تؤثر على ما يعرف بالصندوق الأسود للمستهلك وتخلق بالتالي ما يعرف باستجابة العميل . وتتكون المثيرات -كما يتضح من الشكل - من مجموعتين من العوامل أو المؤثرات ، مؤثرات أو عوامل تسويقية وتتكون من عناصر المزيج التسويقي الأربع (المنتج - التسعير - الترويج - التوزيع) ، ومؤثرات بيئية وتتكون من القوى والعوامل الاقتصادية والفنية والسياسية والثقافية والتي سبق التعرض لها بشيء من التفصيل في الفصل الثالث .

وتمر كافة هذه المثيرات من خلال الصندوق الأسود للعميل وينتج عنها القرارات الشرائية . ويتكون الصندوق الأسود للعميل من جزئين : (١) خلفية وخصائص العميل الشخصية والثقافية والاجتماعية والنفسية حيث أن لها تأثيرا كبيرا على قراراته ، و(٢) المراحل التي يمر بها قرار الشراء لدى العملاء . كل هذه المؤثرات ، كما سبق أن ذكرنا ، ينتج عنها اختيار العميل للمنتجات والخدمات وكذلك اختيار ماركة معينة أو التعامل مع بنك معين . ويؤثر ذلك أيضا على توقيت الشراء وكمية الشراء . وتصبح مهمة المسئولين عن التسويق في أي مؤسسة أو بنك هي تفهم ما يحدث داخل الصندوق الأسود للعميل بين المثيرات الخارجية من ناحية والقرارات الشرائية من ناحية أخرى .

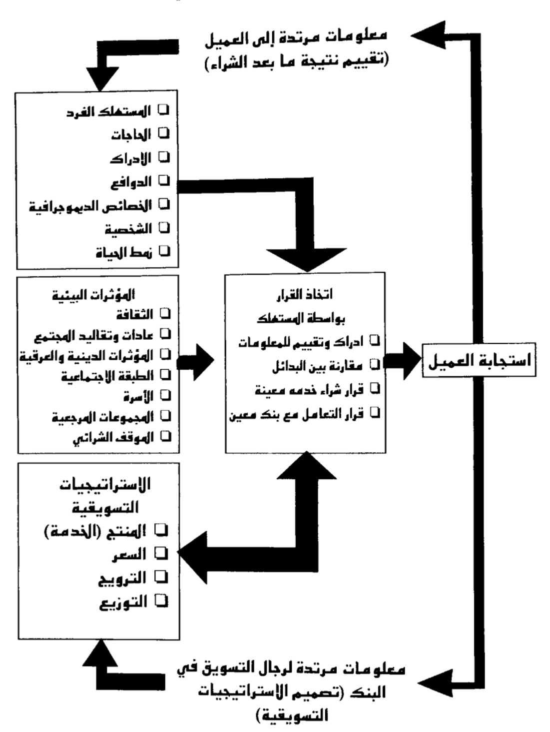
كما يعرض شكل (٣/٤) نموذجا آخر للسلوك الشرائي ، وكما يتضح من هذا الشكل أن قرار المستهلك يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل أو المؤثرات ، هى : (١) مؤثرات تتعلق بالفرد نفسه كالحاجات والإدراك والدوافع والخصائص الديموجرافية والعوامل المتعلقة بشخصية المستهلك ونمط حياته ، (٢) المؤثرات البيئية المحيطة مثل الثقافه والأسرة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها والمجموعة المرجعية التي تؤثر على قراراته الشرائية بالإضافة إلى طبيعة الموقف الشرائي الذى يكون فيه المستهلك ، (٣) الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المؤسسة (البنك) في تأثيرها على قرار العميل بالشراء .

وتتفاعل هذه العوامل مجتمعة في تأثيرها على قرار العميل والذي يمر بمرحلة إدراك وتقييم المعلومات التي يتعرض لها ثم المقارنة بين البدائل المتاحة ثم إتخاذ قرار الشراء . وينتج

شكل (٤ / ٢)
نموذج السلوك الشرائي



شكل (٤ / ٣)
نموذج مبسط للسلوك الشرائي



عن ذلك في النهاية استجابة العميل بالشراء الفعلي والذي يترتب عليه نوعان من المعلومات المرتدة : (١) معلومات مرتدة إلى المسئولين عن التسويق لإعادة النظر في الاستراتيجيات التسويقية ، و(٢) معلومات مرتدة إلى العميل ناتجة عن تقييم تجربة مابعد الشراء الأمر الذي يؤثر في شخصية العميل نفسه ودوافعه وإدراكه .

٣ ـ العوامل المؤثرة على القرارات الشرائية للعملاء

كما سبق القول فإن الاهتمام الأساسي للتسويق هو العميل في النهاية . ولذلك حتى يمكن للبنك وضع الاستراتيجيات والخطط التسويقية بنجاح ، ينبغي عليه التعرف على خصائص واحتياجات العملاء ، وكذلك العملية التي يمر بها قرار شراء المستهلكين لهذه السلع والخدمات . ومن خلال توفير هذه المعلومات يصبح المسئولون عن التسويق في البنوك في موقف أفضل يمكنهم من التعرف على مطالب واحتياجات العملاء والتفوق على منافسيهم .

وتشمل هذه العوامل أو المؤثرات كل من العوامل الديموجرافية والعوامل الاجتماعية والعوامل النفسية ، نتناول كل منها فيما يلي :-

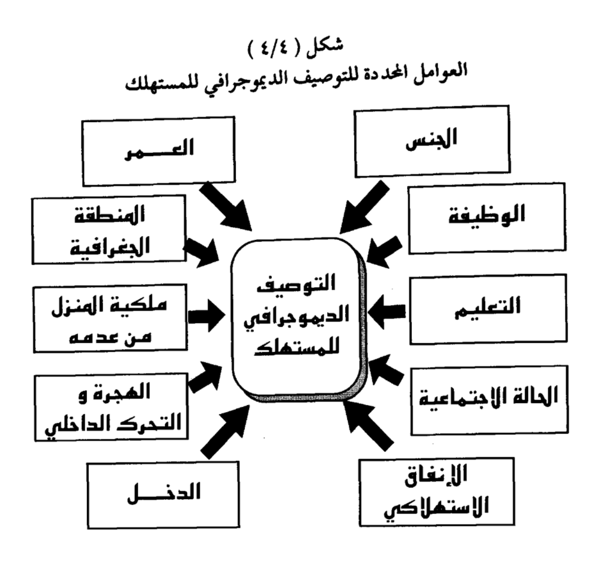
١/٣ العوامل الديموجرافية

يقصد بالعوامل الديموجرافية الإحصائيات السكانية التي يسهل تحديدها وقياسها من حيث حجم السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس والمنطقة الجغرافية التي يقيمون بها وملكية المنزل من عدمه وكذلك التحرك والهجرة الداخلية . كما تتناول العوامل الديموجرافية كذلك الدخل والإنفاق الاستهلاكي والمهنة ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية (متزوج - مطلق -أعزب - أرمل) وكذلك دورة حياة الأسرة .

ويصور شكل (٤/٤) توصيفا ديموجرافيا متكاملا Demographic Profile للعملاء ينبغي دراسته بشيء من التفصيل حيث يترتب على تلك الدراسة العديد من الدلالات والدروس التسويقية للمسئولين عن التسويق في المؤسسة (البنك) ومنها :

شكل (٤/٤)

العوامل المحددة للتوصيف الديموجرافي للمستهلك



أ - تأثير حجم السكان المتزايد علي فرص التوسع في السوق المصرفي .

ب - انخفاض أو تزايد معدل نمو السكان يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية للبنوك .

جـ - تمثل النساء وكبار السن والمولودون حديثا فرصا تسويقية أمام البنوك .

د - الاتجاة نحو التوسع في المدن Urbanization يزيد من كفاءة النشاط التسويقي .

هـ - افتتاح فروع للبنوك في المناطق السكنية خارج المدينة Suburbs حيث يمثل ذلك اتجاها يفضله الكثير من الأفراد .

و - تزايد أو انخفاض الدخل يؤثر على حجم الودائع والمدخرات والقروض .

ز - العملاء ذوي الدخول المرتفعة يمثلون فرصا تسويقية في تقديم العديد من الخدمات المصرفية .

حـ - نمو الوظائف المهنية والفنية والمكتبية يتيح فرصا تسويقية متعددة أمام البنوك . ومن أمثلة هذه الوظائف المهندسون والأطباء والمحامون ورجال الأعمال وأساتذة الجامعة وغيرهم . كما أن دخول المرأة ميدان العمل يعد بمثابة فرصة تسويقية أمام البنوك .

ط - مستوى التعليم له دلالات تسويقية بالنسبه للعديد من الخدمات المصرفية حيث أن التعليم المرتفع يتطلب خدمة أفضل ومعلومات أفضل .

يمثل شكل (٥/٤) توصيفا ديموجرافيا متكاملا للمستهلك الأمريكي ويمكن على ضوء هذا التوصيف القيام بدراسة مماثلة عن توصيف المستهلك الكويتي أو العربي .

٢/٣ العوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي

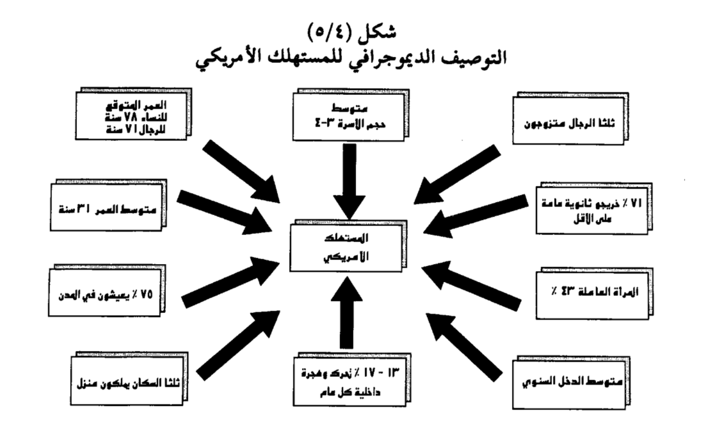
يوضح شكل (٦/٤) العوامل أو الخصائص الاجتماعية للعملاء والتي تشمل الثقافة ، الطبقة الاجتماعية ، الأداء الاجتماعي ، المجموعات المرجعية ، دورة حياة الأسرة ، كيفية قضاء الوقت .

ويمكن تناول كل من هذه العناصر باختصار على الوجه التالي :

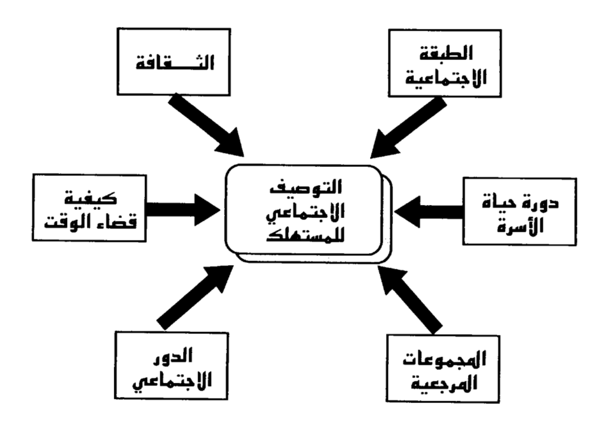
أ - **الثقافة** : تشير إلى مجموعة من الأفراد يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات الموروثة المميزة . على سبيل المثال ، فإن الثقافة الأمريكية تؤكد على النجاح والنشاط والكفاءة والتقدم والراحة المادية والرفاهية وكذلك الفردية والحرية والشباب . أما الثقافة العربية فتؤكد على إحترام الذات والأمانة والروابط الأسرية والإجتماعية والإيمان بالأديان السماوية .

ب - **الطبقة الاجتماعية** : تشير إلى ترتيب مكانة أو موقع الأفراد في مجتمع ما أو في ثقافة معينة بناء على عديد من العوامل منها الدخل والمهنة ومستوى التعليم ونوع السكن . وبطبيعة الحال فإن كل طبقة اجتماعية قد تمثل سوقا مستهدفا ومستقلا .

شكل (٤/٥)
التوصيف الديموجرافي للمستهلك الأمريكي



شكل (٤/٦)
العوامل المحددة للصورة الاجتماعية للمستهلك



جـ - **الدور الاجتماعي** : ويشير إلى كيف يؤدي الفرد دوره كموظف ، أو كزوج أو رب أسرة أو كمواطن إلى غير ذلك من الأدوار ، بمعنى أن الشخص الواحد له أكثر من دور في المجتمع .

د - **الجموعة المرجعية** : وهي عبارة عن المجموعة التي تؤثر على أفكار ومعتقدات الشخص وتصرفاته . وهم الأفراد القريبون من الشخص كالأصدقاء والزملاء والجيران وغيرهم .

هـ - **دورة حياة الأسرة** : تصف كيفية تطور حياة الأسرة العادية من أسرة بدون أطفال مثلا إلى أسرة مع أطفال صغار ، إلى أسرة مع شباب مستقلين إلى أن يصل رب الأسرة إلى التقاعد . وفي كل مرحلة فإن احتياجات وتجارب ودخول الأسرة وأعداد أفرادها تكون عرضة للتغير .

و - **قضاء الوقت** : وينطوي ذلك على الأنشطة التي يشترك فيها الشخص والوقت الذى يخصصه لكل نشاط . ويذكر أن أنشطة قضاء وقت الفراغ تتزايد بدرجة كبيرة في العصر الحاضر .

ز - **نمط الحياة** : ويقصد به الطريقة التي يعيش بها الفرد حياته كما يظهر ذلك فى الأنشطة التي يقوم بها والاهتمامات والآراء التي يحملها تجاه الناس والمجتمع والحياة بوجه عام .

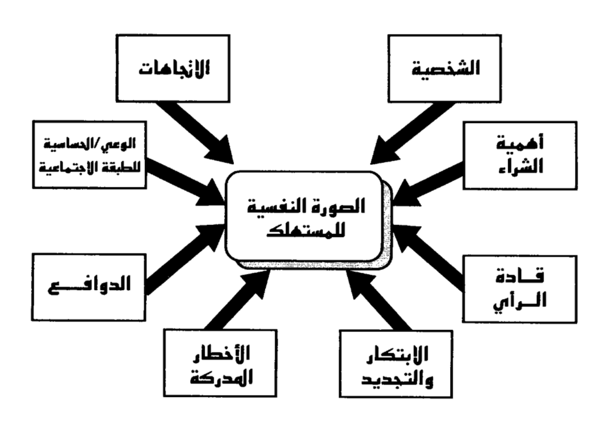
٣/٣ العوامل النفسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي

تشمل العوامل النفسية كلا من الشخصية ، الاتجاهات ، الإدراك ، الإحساس بالانتماء لطبقة معينة ، الدافعية ، الأخطار المدركة ، درجة الميل إلى الابتكار والتجديد ، وكون الشخص يمثل القيادة في الرأي ، وكذلك مدى أهمية الموقف الشرائي .

ويوضح شكل (٧/٤) الخصائص النفسية للمستهلك والتي تؤثر على سلوكه الشرائي ،

شكل (٧/٤)

العوامل المحددة للصورة النفسية للمستهلك



ونشير باختصار الى مفهوم كل من هذه الخصائص فيما يلي :

أ - **الشخصية** : وتشير إلى محصلة خصائص الفرد والتي تجعل منه متميزا أو فريدا . ومن بين هذه الخصائص التي تميز شخصيات معينة ما يمكن أن يطلق عليه الثقة بالنفس ، الشخصية المسيطرة ، الاستقلال الذاتي أو الاهتمام بالذات ، الشخصية الاجتماعية ، الشخصية التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف ، الشخصية الهجومية ، الشخصية التي تتسم بالنضج والاستقرار العاطفي إلى غير ذلك .

ب - **الاتجاهات والآراء** : وهي عبارة عن المشاعر الإيجابية أو الحايدة أو السلبية حول الأشخاص والمنتجات والخدمات والمؤسسات والقضايا وغيرها . ولا يتحقق النجاح في السوق دون أن يكون لدى العملاء اتجاهات إيجابية حول الخدمات التي يقدمها البنك .

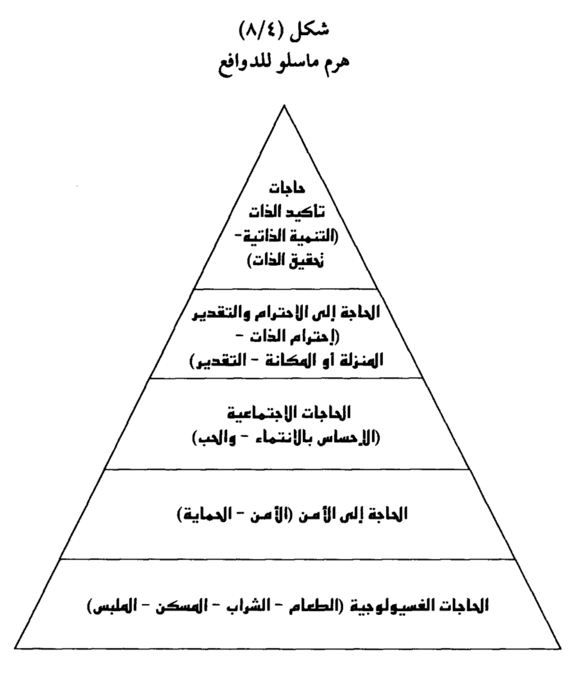
جـ - **الإحساس بالانتماء إلى طبقة معينة** : وتعني مدى أهمية المكانة الاجتماعية للشخص وما إذا كانت مرغوبة من جانبه ، ويسعى بالفعل نحو تنميتها . وفي هذا المجال نرى بعض الأشخاص موجهين أساسا نحو تأكيد الذات وبذل كل جهد ممكن في سبيل إسعاد نفسه أو ذاته فقط ، بينما نرى بعض الأشخاص الآخرين مهتمين بإسعاد من حولهم . وفي أغلب الأحيان فإن هذه النوعية من الأشخاص يمكن أن تجذب نحو السلع والخدمات التي تحقق مكانة اجتماعية معينة ، والتميز أمام الآخرين .

د - **الدافعية** : وتشير إلى القوة التي تحرك الشخص نحو التصرف في اتجاه معين . ومن خلال التأثير على الدوافع فإن المسئولين عن التسويق يمكنهم خلق الدافعية .

وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على الدوافع العاطفية والدوافع الرشيدة . ويشير شكل (٨/٤) إلى مدرج ماسلو المعروف في ترتيب الحاجات الإنسانية وتأثيرها على الدوافع .

هـ - **الأخطار المدركة** : تشير الأخطار المدركة إلى مستوى أو درجة الخطر الذي يعتقد المستهلك في وجوده فيما يتعلق بقرار شرائه سلعة أو خدمة معينة . وعلى رجال

شكل (٨/٤)
هرم ماسلو للدوافع



التسويق العمل على تخفيض درجة الخطر المدرك التي يعتقد المستهلك في وجودها والتي قد تشمل الأخطار المادية والمالية والاجتماعية والنفسية . فمثلاً كروت أجهزة السحب الآلي يصاحبها مخاطرة فقدان الكارت وسوء إستخدامه عن طريق الغير . كما يصعب الاقتراض الشعور بالخوف من عدم القدرة على الوفاء بسداد القرض .

و - **الابتكار وحب التجديد :** ويصور ذلك اتجاه المستهلك نحو تجربة السلع والخدمات الجديدة باستمرار والتي يعتقد الآخرون أنها تنطوي على درجة عالية من المخاطرة .

ز - **قادة الرأي** : وهم الأفراد الذين يؤثرون على السلوك الشرائي للعملاء الآخرين . وقد يكون هؤلاء على درجة عالية من الثقافة والمعرفة أو القبول الاجتماعي أو من الأشخاص المعروفين والموثوق بهم .

ح - **أهمية الموقف الشرائى** : لاشك أن ذلك يؤثر على الوقت والجهد والأموال التي ينفقها المستهلك على شراء السلع والخدمات .

ط - **الإدراك** : عبارة عن العملية التي يقوم الشخص بمقتضاها باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات التي يتلقاها من خلال حواسه لخلق صورة لها معنى للعالم من حوله . ويختلف الإدراك من شخص لآخر ، وهى عملية اختيارية سواء فى تعرض الشخص للمعلومات التي يختارها ، أو في القرار المتعلق بالاحتفاظ بمعلومات معينة في ذهنه يتم التصرف على أساسها .

وخلاصة القول إن البيانات الديموجرافية وحدها غير كافية لتفسير دوافع شراء العملاء وأسباب تصرفاتهم الشرائية والاستهلاكية ، ولا تفسر هذه المعلومات لماذا يفضل العملاء شراء ماركة معينة أو التعامل مع بنك معين ولماذا يتحولون إلى التعامل مع بنك آخر وغير ذلك . وبالتالي فإن العوامل الاجتماعية والنفسية تمثل معا ما يعرف بنمط حياة الشخص والذي يمثل الكيفية التي يقضي بها الشخص وقته ويعيش بها حياته أو ينفق بها أمواله . وكلها معلومات أساسية في رسم السياسات التسويقية الموجهة لعملاء البنك .

٤ ـ المراحل التي يمر بها قرار الشراء

تتضمن عملية إتخاذ المستهلك للقرار الشرائي عدد من المراحل كما أنها تتأثر بعدد من المؤثرات كما يتضح من شكل (٩/٤) . وتجدر الإشارة أنه في بعض المواقف الشرائية قد يمر المستهلك بكافة المراحل وفي بعضها الآخر لا يمر القرار بكافة المراحل ، حيث يمكن للمستهلك في أي مرحلة أو في أي نقطة أن يتوقف عن الشراء ويلغي قراره كلية .

ونعرض فيما يلي مراحل عملية الشراء :

١/٤ وجود المثير أو المحرض

ويعني المثير هنا أي إثارة أو دافع يقصد بها تحفيز الشخص على التصرف أو السلوك . ويمكن أن يكون هذا المؤثر اجتماعيا أو مؤثرا ترويجياً أو حتى مثيرا مادياً .

٢/٤ الإحساس بالمشكلة

أثناء الإحساس بالمشكلة يدرك العميل أن السلعة أو الخدمة يمكن أن تحل مشكلة يواجهها أو أنها سوف تشبع حاجة لديه . وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من العملاء يترددون كثيرا في الاستجابة لحاجات ورغبات غير مشبعة بسبب الخوف من المخاطر أو أنه لا يمكنهم تحديد المنافع أو الفوائد التي ستعود عليهم من شراء السلعة أو الخدمة .

٣/٤ البحث عن المعلومات

تنطوي هذه العملية على تجميع معلومات عن البدائل التي سوف تحل المشكلة التي يواجهها العميل وكذلك خصائص كل بديل من هذه البدائل . وكلما تزايدت درجة المخاطرة كلما زادت درجة البحث والحصول على المعلومات .

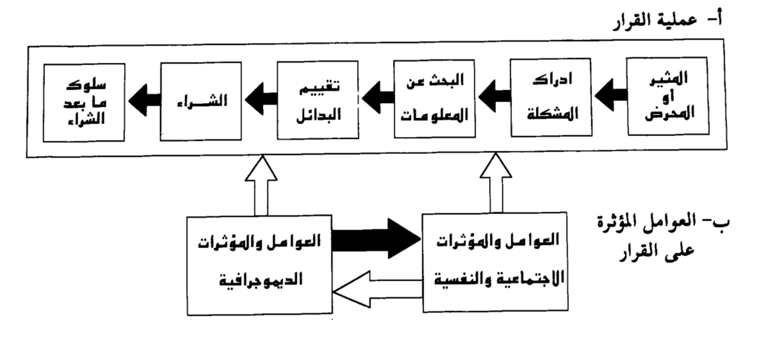
٤/٤ تقييم البدائل

يتم تقييم البدائل المتاحة للعميل بناء على بعض المعايير التي يضعها والأهمية النسبية لكل معيار من هذه المعايير . ويتم ترتيب هذه المعايير بالشكل الذي يؤدى إلى قيام العميل بالاختيار من بينها .

٥/٤ الشـــــراء

وينطوي التصرف بالشراء على مبادلة الأموال بالسلع أو الخدمات ، وتبقى قرارات الشراء مركزة في هذه المرحلة على مكان وشروط الدفع ومدى إمكانية الحصول على السلعة أو الخدمة .

شكل (٤ / ٩)
عملية القرار الشرائي بواسطة المستهلك



٦/٤ سلوك ما بعد الشـــراء

يلاحظ أن المستهلك قد يقوم بشراء مزيداً من السلعة أو الخدمة إذا كان راضيا عن الشراء الأول ، كما أنه يعيد تقييم عملية الشراء باستمرار في ضوء المعايير ومستويات أداء السلعة أو الخدمة التي يقوم بشرائها . ويذكر أن عدم رضاء العميل عن السلعة أو الخدمة يمكن تقليله من خلال الزيارات البيعية لمتابعة العملاء وكذلك من خلال الخدمة الجيدة .

٥ - أنواع عملاء السوق المصرفى

ينقسم عملاء السوق المصرفي إلى نوعين أساسيين هما : الأفراد والمنظمات . وتختلف كل نوعية عن الأخرى فيما يتعلق بخصائصها واحتياجاتها وكيفية إشباع هذه الاحتياجات ، ويمكن تحديد أهم الاختلافات بين كل نوع فيما يلي :-

الأفـــــراد	المنظـــمات
◆ العدد كبير ومنتشر	◆ العدد قليل ومركز نسبيا
◆ التقسيم حسب العوامل الديموجرافية (الدخل ، المهنة ، السن ، . . .)	◆ التقسيم حسب النشاط (نوع وحجم النشاط والمعاملات)
◆ حجم الودائع صغير نسبيا للفرد	◆ حجم ودائع ضخمة نسبيا
◆ قيمة القروض محدودة للفرد	◆ قيمة كبيرة للائتمان المطلوب
◆ تفكير يتأثر بالناحية العاطفية	◆ تفكير رشيد عادة
◆ القرار فردي عادة	◆ يشترك في القرار عدة أفراد

وتنعكس هذه الاختلافات على نوعية القرارات التسويقية التي يتحتم على البنك اتخاذها لمواجهة احتياجات كل قطاع من قطاعات السوق المصرفي . ويبدو ذلك واضحا بالنسبة للقرارات المرتبطة بإدارة عناصر المزيج التسويقي في البنوك التجارية خاصة ما يتعلق منها بإدارة مزيج الخدمات أو تخطيط سياسات الترويج والتوزيع .

٦ - توصيف عملاء البنك

يرتبط بتحديد أنواع عملاء السوق المصرفي ضرورة قيام كل بنك بتوصيف عملائه في كل من قطاعي الأفراد والمنظمات . ويعد ذلك متطلبا أساسيا نحو تحليل وتفهم سلوك هؤلاء العملاء وتصميم السياسات التسويقية التي تتفق وهذا السلوك . وعادة ما يتم توصيف العملاء بحسب المعايير التالية :

١/٦ سوق الأفراد

- توصيف العملاء بحسب الدخل
- توصيف العملاء بحسب المهنة
- توصيف العملاء بحسب المنطقة الجغرافية
- توصيف العملاء بحسب حجم التعامل (ودائع وقروض)
- توصيف العملاء بحسب عدد الخدمات التي يحصل عليها كل عميل (خدمة واحدة ، خدمتان أو أكثر)
- توصيف العملاء بحسب سنوات التعامل مع البنك
- توصيف العملاء بحسب تطور التعامل مع البنك

٢/٦ سوق المنظمات

- نوع النشاط
- حجم النشاط
- حجم المعاملات
- عدد الخدمات
- سنوات التعامل
- تطور التعامل
- البنوك الأخرى التي يتعاملون معها

ويتم في ضوء هذا التوصيف تقسيم العملاء إلى مجموعات (مثل عملاء ذوي حجم تعامل كبير ، متوسط ، محدود) لكل منها خصائص أو مواصفات معينة ومن ثم متطلبات تسويقية في التعامل معها .

٧ ـ الفروق الأساسية فى التسويق بين الأنواع المختلفة من العملاء

يثار التساؤل حول ما إذا كان هناك فرق جوهري بين أساليب التسويق المصرفي للأنواع المختلفة من العملاء ، وما هي دلالة ذلك بالنسبة لوضع السياسات والاستراتيجيات التسويقية للبنوك . والمبدأ التسويقي المتعارف عليه في هذا الصدد هو أن العملاء المختلفين لديهم حاجات مختلفة وبالتالي سوف تختلف استجابتهم للمؤثرات التسويقية . لكن بوجه عام تظل مهمة التسويق كما هي والتي تتمثل في إحداث تطابق بين احتياجات العملاء من ناحية وبين موارد البنك من ناحية أخرى .

١/٧ العملاء من التجار والشركات

تصميم المنتج (الخدمة)

تتمثل الاحتياجات المالية لهذا النوع من العملاء في :

- الحاجة إلى القروض بدرجة كبيرة .
- الخدمات المالية والمصرفية في السوق الدولية .
- فتح العديد من الحسابات .
- المساعدة من جانب البنك في الاستخدام الأمثل للسيولة لدى العميل .
- تحويل المرتبات والأجور على البنك .
- خدمات مصرفية تتعلق بتمويل الصادرات .
- المساعدة في إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية .
- إجراء دراسات الجدوى .
- إعداد قوائم المركز المالي وحساب الأرباح والخسائر .
- المساعدة في المشكلات الخاصة بموسمية التدفقات النقدية .

وتمثل الاحتياجات المالية السابقة الخدمات المصرفية المطلوبة أو ما يعرف في لغة التسويق بتصميم المنتجات . ولابد أن تؤخذ هذه الاحتياجات في الحسبان عند تصميم الخدمات المصرفية بما فيها الخدمات المصرفية الجديدة .

التسعير

يلاحظ أن هذا النوع من العملاء أكثر حساسية للأسعار عن غيره من العملاء ، حيث أن عادة ما يكون لديهم معلومات كاملة عن الأسعار . وعلى البنك التركيز على هامش الربح المحدود بالنسبة لهؤلاء العملاء .

الترويج

يلاحظ أن الأسلوب الترويجي الفعال في هذه الحالة هو أسلوب البيع الشخصي الذي يقوم على اللقاء المباشر بين العميل ومندوب البنك ، ولذلك فإن حاجات هؤلاء العملاء المالية حاجات معقدة ويتم تحقيقها من خلال المناقشة والتفاوض الأمر الذي يتطلب درجة عالية من المهارة من جانب موظفي البنك عند التعامل مع هذا النوع من العملاء . كما قد يستخدم الإعلان ولكن في شكل بريد مباشر والإعلان في مجلات متخصصة .

التوزيع

يفضل أن تتم المعاملات المالية في مقر الشركة حيث يقوم مدير البنك أو مديرالفرع بالزيارة الشخصية لكبار التجار والعملاء .

٢/٧ العملاء الأفراد

المنتج (الخدمة)

تتصف احتياجات قطاع العملاء الأفراد بأنها كثيرة ومتنوعة وتختلف باختلاف الخصائص الديموجرافية الاجتماعية والنفسية للعملاء وظروف حياتهم بوجه عام . على سبيل المثال فإن المتزوجين حديثا في حاجة أكثر من غيرهم لفتح حسابات توفير لدفع أقساط القروض التي يحصلون عليها لشراء المنزل أو السيارة أو غير ذلك . وبالتالي فإن الخدمات المصرفية في هذا السوق متعددة وينبغي تحديثها باستمرار طبقا لتغير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية . وتلعب بحوث التسويق دورا هاما في هذا الصدد .

التسعير

نادرا ما يكون السعر هو العامل المحدد في تعامل هذا النوع من العملاء مع بنك معين ، ولكن هناك عوامل أخرى مهمة بالإضافة إلى السعر ، منها مستوى الخدمة المقدمة وسهولة التعامل وموقع البنك أو الفرع وغير ذلك .

الترويج

تتزايد أهمية الإعلان على نطاق واسع كوسيلة ترويجية كما أن البيع الشخصي كأسلوب ترويجي يعتبر هاما أيضا لكن دوره أقل أهمية بسبب ضخامة أعداد العملاء الأفراد .

التوزيع

يهتم العملاء الأفراد بانتشار الفروع على نطاق واسع لكي يسهل توصيل الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء . ولعل ظهور أجهزة الصرف الآلي قد ساعد على ذلك .

ملخص الفصل

يتوقف نجاح الجهود التسويقية في البنك على فهم وتفسير سلوك العملاء والدوافع وراء هذا السلوك وكذلك الكيفية التي يتخذ بها هؤلاء العملاء قراراتهم الشرائية لخدمات مصرفية معينة أو التعامل مع بنك معين . وبالتالي إذا تمكنت البنوك من تفهم كيف يتخذ العملاء قراراتهم الشرائية والدوافع وراء سلوكهم ، فإنها سوف تكون في موقف أفضل فيما يتعلق بتصميم المزيج التسويقي الملائم .

ويشمل نطاق تحليل ودراسة سلوك العملاء العديد من الأسئلة التي تتعلق بمن ، ماذا ، لماذا ، كيف ، متى ، أين ، وكذلك تكرار الشراء أو التعامل . ويغطي هذا الفصل العوامل أو المؤثرات على السلوك الاستهلاكي والتي تشمل نوعين من المؤثرات . أولهما ، المؤثرات الديموجرافية والتي تتناول التوزيعات السكانية فيما يتعلق بحجم السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس والمهنة والديانة ومستوى التعليم والمنطقة الجغرافية وغيرها . وثاني المؤثرات هو

المؤثرات الاجتماعية والنفسية التي تكوّن معا ما يعرف بنمط حياة العميل . ويشمل التوصيف الاجتماعي للعملاء العديد من العناصر التي تشمل الثقافة ، الطبقة الاجتماعية ، الأداء الاجتماعي ، المجموعة المرجعية ، دورة حياة الأسرة ، كيفية قضاء الوقت وغيرها . أما التوصيف النفسي للعميل فيبنى على مزيج من الخصائص التي تتناول شخصية العميل واتجاهاته ، الإدراك ، الدافعية ، إدراكه للخطر ، درجة الإبتكار والبحث عن الجديد ، وأهمية الموقف الشرائي نفسه .

كما تناول هذا الفصل أيضا عملية قرار الشراء بمراحلها المختلفة والتي تشمل ست خطوات أساسية هى : (١) وجود المثير (٢) إدراك المشكلة (٣) البحث عن المعلومات (٤) مقارنة البدائل المتاحة (٥) الشراء (٦) سلوك ما بعد الشراء .

ويختتم هذا الفصل بالتأكيد على ضرورة أن يتفهم الممارسون للنشاط التسويقي في البنوك الاختلافات القائمة بين مختلف أنواع العملاء (كبار العملاء من الشركات والتجار وكذلك العملاء من قطاع الأفراد) من حيث احتياجاتهم المالية والمصرفية ، وما يفرضه ذلك من دلالات بالنسبة لرسم الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل نوع من العملاء .

Key Terms

المفاهيم والمصطلحات

Consumer Demographics

Easily identifiable and measurable statistics that are used to describe the population.

التوصيف الديموجرافي للمستهلك

يشير إلى الاحصائيات التي يسهل تحديدها وقياسها والتي تصف السكان في بلد ما .

Life Style

The pattern on which a person lives and spends time and money.

نمط الحياة

يشير نمط الحياة إلى الأسلوب الذي يعيش به الفرد حياته ويقضي به وقته وينفق نقوده .

Culture

A group of people sharing a distinctive heritage.

الثقافة

تشير إلى مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات المميزة .

Social Class

The ranking of people within a culture. Social classes are based on income, occupation, education, and type of dwelling.

الطبقة الاجتماعية

تشير إلى ترتيب وضع الأشخاص ومكانتهم في ثقافة معينة . وتبنى الطبقات الاجتماعية على عوامل كالدخل والمهنة ومستوى التعليم ونوع السكن وغيرها .

Reference Group

A group that influences a person's thoughts and actions.

المجموعة المرجعية

هي مجموعة الأفراد من الأصدقاء والمقربين إلى الفرد والتي تؤثر على معتقدات الفرد وأفكاره وتصرفاته .

Family Life Cycle

Describes how a typical family evolves from bachelorhood to marriage to children to retirment.

دورة حياة الأسرة

تصف كيفية تطور الأسرة العادية من مرحلة العزوبية إلى الزواج إلى وجود أطفال إلى مرحلة التقاعد .

Personality

The sum total of an individual's traits that make the individual unique.

الشخصية

مجموع المكونات أو الخصائص الشخصية أو الصفات التي تجعل من الشخص مكونا فريدا ومتميزا عن غيره .

Attitude

A person's positive, neutral or negative feelings about products, services, companies, issues and institutions.

الاتجاه

يشير إلى أحاسيس الفرد وآرائه السلبية أو المحايدة أو الإيجابية نحو منتج معين أو خدمة معينة أو شركة أو قضية معينة .

Motivation

The driving force within individuals that impels them to act.

الدافعية

القوة المحركة داخل الشخص والتي تدفعه إلى التصرف في اتجاه ما .

Stimulus

A cue (Social, Commercial, noncommercial) or a drive (physical) meant to motivate or arouse a person to act.

المثير / المحفز

يعني الإشارة أو التلميح أو المحرك (الاجتماعي أو من خلال الإعلان والترويج أو غيره) والتي تهدف إلى إثارة الشخص لكي يتصرف على نحو ما .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

ما هي في اعتقادك العوامل التي تدفع العملاء لاختيار التعامل مع البنك ؟

دليل الإجابة :

يعتمد البنك في بيع الخدمات المصرفية أساسا على الثقة والمصداقية معا . ويأتي ذلك في المقام الأول . يلي ذلك الخبرة المتوافرة لدى موظفي البنك . وينبع ذلك من إدراك العملاء أن قوة البنك المالية يتم حمايتها من خلال القوانين والتشريعات والرقابة الحكومية من خلال دور البنك المركزي .

السؤال الثاني :

هل تعتقد أن عملية اتخاذ قرار الشراء لدى العملاء التجار وكبار العملاء من الشركات والمؤسسات في التعامل مع البنك تختلف عن عملية قرار الشراء بواسطة قطاع الأفراد؟

دليل الإجابة :

أحيانا هناك اعتقاد أو إحساس بأن سلوك العميل التاجر أكثر عقلانية وأكثر رشدا من قرار العميل الفرد . غير أن ذلك ليس بالضرورة صحيحا في جميع الأحوال ، وقد يواجه المسئولون عن التسويق في البنوك نفس المستوى من التعقيد والنضج عند التعامل مع أو إقناع أحد العملاء الأفراد بفتح حساب إيداع لدى البنك .

السؤال الثالث :

لماذا تعتقد أن الخصائص الديموجرافية للعملاء وحدها غير كافية لاتخاذ القرارات التسويقية بواسطة إدارة البنك ؟

دليل الإجابة :

الخصائص الديموجرافية للعملاء وحدها لا تفسر أسباب تصرفات أو سلوك العملاء بالطريقة التي يتصرفون بها ولماذا يتوافر لديهم ولاء لبنك معين ، أو فرع معين ، وكيف يتم شراء الخدمات المصرفية ، والدوافع وراء شراء خدمات مصرفية معينة أو دوافع التعامل مع بنك معين . ولذلك فإن العوامل الاجتماعية والنفسية تعتبر مكملة لتفهم سلوك العملاء بشكل متكامل .

السؤال الرابع :

وضح كيف تؤثر الطبقة الاجتماعية على مشتريات العملاء وأنماط حياتهم؟

دليل الإجابة :

من المعروف أن نظام الطبقة الاجتماعية يعمل على ترتيب الأفراد داخل ثقافة معينة أو مجموعة تعتنق ثقافة معينة . ومن المتوقع أن يسلك الأفراد من نفس الطبقة الاجتماعية نفس السلوك عند شرائهم للخدمات المصرفية من نوع معين أو التعامل مع بنك معين وكذلك عند شرائهم للسلع والخدمات الأخرى .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

نظرا للفروق في التسويق المصرفي بين الأنواع المختلفة لعملاء البنك (الشركات والتجار والأفراد) من منطلق أن العملاء مختلفون في احتياجاتهم للخدمات المصرفية ، وضح دلالة هذه الفروق بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي (المنتج – السعر – الترويج – التوزيع) بالنسبة لكل فئة من العملاء .

السؤال الثاني :

وضح كيف تساعد دراسة الخصائص الديموجرافية في رسم السياسات التسويقية للبنك (الخدمات المصرفية – التسعير – الترويج – التوزيع) .

السؤال الثالث :

أختـر ثلاثة بنوك في الدولة التي تعـيش بهـا ، ثم أذكـر عـدد من المعـاييـر التي يمكن أن تستخدمها في المفاضلة بينها .

السؤال الرابع :

اشرح كيف يستفيد المسئولون عن التسويق في البنك من دراسة أنماط حياة العملاء في رسم السياسات التسويقية ؟

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، دار النهضة العربية ١٩٨٩/٨٨ ، الفصل السادس والسابع ص ٢٣٤ - ٣١١ .
- د . هشام البساط ، **الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي** ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ٣١ - ٣٧ .
- د . محسن أحمد الخضيري ، **التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية** ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٦ ، ص ٤٣ - ٥١ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Sheila Black et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press Ltd., 1985, P.P. 22-38.
- Evans J.R. and B. Berman, **Marketing,** 2nd ed., Macmilan Publishing Co., New York, 1985, PP. 152-173.

الفصل الخامس

تقسيم السوق المصرفي للبنك وتحديد القطاعات المستهدفة

- تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات
- المقصود بتقسيم السوق إلى قطاعات
- أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات
- أسس تقسيم السوق إلى قطاعات
- متطلبات تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات
- استراتيجيات التعامل مع السوق المستهدف
- العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية السوق المستهدف
- تحديد وضعية البنك في السوق

الفصل الخامس
تقسيم السوق المصرفي للبنك
وتحديد القطاعات المستهدفة

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *التفرقة بين ما يعرف بالتسويق الكلي Mass Marketing والتمايز والاختلاف في المنتجات Product Diffferentiation والتسويق الموجه إلى قطاع مستهدف أو قطاعات مستهدفة Target Marketing .*
- *تفهم المقصود بتجزئة السوق المصرفي إلى قطاعات .*
- *الإلمام بالأسس المختلفة التي يمكن إتباعها لتقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات .*
- *معرفة الشروط والمتطلبات الأساسية لتقسيم السوق إلى قطاعات .*
- *التعرف على الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام البنك والعوامل التي تحكم اختيار أي منها فيما يتعلق بتقسيم السوق إلى قطاعات .*

مقدمة الفصل

إن إدراك حقيقة أن عملاء البنك مختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بخصائصهم الديموجرافية والاجتماعية والنفسية ، وكذلك فيما يتعلق باحتياجاتهم من الخدمات المالية والمصرفية ، يتيح أمام البنك فرصا عديدة لما يعرف في علم التسويق بتقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات . وتتيح استراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات أمام البنك فرصا لتحقيق الربحية في النشاط التسويقي في السوق المصرفي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة . وعادة ما يكون أمام المسئولين عن التسويق في البنك ثلاثة طرق أو استراتيجيات أساسية للتعامل مع السوق المصرفي : (١) استراتيجية التسويق الكلي Mass Marketing أي توجيه خدمات مصرفية واحدة لجميع العملاء دون تمييز .

(٢) الإستراتيجية القائمة على التمييز بين المنتجات / الخدمات المصرفية Product Differentiation والتي تؤكد على الاختلاف في الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء بطبيعتهم مختلفون . (٣) استرايتجية التركيز أو توجيه المنتجات / الخدمات المصرفية إلى قطاع مستهدف Target Marketing .

وقد اتجه المسئولون عن التسويق في البنوك والمؤسسات المالية الناجحة من الاعتماد على استراتيجية التسويق الكلي وكذلك استراتيجية التمييز بين المنتجات / الخدمات المصرفية إلى التركيز على التسويق إلى قطاع أو قطاعات مستهدفة . وتعتبر الخطوة الأساسية في التسويق إلى قطاع مستهدف هي تقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات ، أو بمعنى آخر هي عبارة عن تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة بشكل يسمح بتوجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة . وهناك العديد من الأسس والعوامل التي يمكن اتباعها في تقسيم السوق المصرفي بالنسبة لقطاع الأفراد Retail Sector وتشمل العوامل الجغرافية ، العوامل الديموجرافية والاقتصادية والاجتماعية ، العوامل النفسية أو السيكلوجية ، وكذلك العوامل المرتبطة باستخدام المنتجات / الخدمات المصرفية . أما المتغيرات أو العوامل التي يمكن تقسيم السوق المصرفي على أساسها إلى قطاعات بالنسبة لقطاع الشركات والتجار Corporate Sector فتشمل نوع النشاط أو الصناعة ، حجم المؤسسة أو موقعها الجغرافي .

وتتوقف فعالية استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات على عوامل ثلاثة هي : (١) أن يكون كل قسم أو قطاع من السوق المصرفي قابلا للقياس . (٢) إمكانية الوصول إلى كل جزء أو قسم من السوق . (٣) أن يكون كل قسم أو قطاع من السوق ذا جدوى أو مربحاً بالنسبة للبنك لكي يؤخذ بعين الاعتبار . وينبغي الاهتمام باختيار أسس أو معايير التقسيم ، حيث ينبغي أن يتم اختيار الأسس أو المعايير ذات الصلة بالسلوك الشرائي للعملاء ، ومن ثم تعتبر ذا فائدة للمسئول عن وضع الاستراتيجية التسويقية للبنك .

وبمجرد أن يقع اختيار البنك على قسم أو قطاع معين في السوق المصرفي ، فإن عليه أن يقرر كيفية الدخول إلى هذا القطاع من السوق Product Positioning . وعلى البنك في هذه الحالة أن يوجه خدماته المصرفية إلى قطاع معين بعد دراسة نقاط القوة

والضعف لدى البنوك المنافسة وموقع هذه البنوك في السوق المصرفي . وعندئذ قد يقرر البنك أن يتبع بعض البنوك المنافسة أو قد يبحث عن فجوة في السوق المصرفي يمكن له أن يغطيها بكفاءة أكثر من غيره . وعند اختياره لاستراتيجية وضعية منتجاته أو خدماته في السوق Product Positioning فسوف يتمكن حينئذ من وضع التخطيط التفصيلي للمزيج التسويقي .

١- أبعاد تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات

يمكن النظر إلى السوق المصرفى من عدة زوايا ، لكل منها الاعتبارات الخاصة بها ، وهذه الزوايا هي :

- المكان الذى يعمل به البنك أو المصرف وبالتالي كافة المتغيرات والعوامل التى تميز هذا المكان ، مثلا الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ... الخ المميزة للدولة التي يعمل بها البنك كسوق مصرفي .
- الخدمات المصرفية : أي مزيج الخدمات المصرفية الذي يقدم فى هذا السوق من حيث أنواع الخدمات المصرفية وجودتها .
- العملاء : وهم المستهلكون أو المستخدمون للخدمة المصرفية ، فهناك قطاع الأفراد وهناك قطاع المؤسسات أو القطاع التجاري وبالطبع فإن لكل قطاع احتياجاته ورغباته .

وفى حقيقة الأمر فإن هناك ترابطا وتكاملا بين الزوايا الثلاث السابقة فالعميل يستخدم خدمة مصرفية معينة ويحصل عليها فى مكان معين .

وعندما نتحدث عن تقسيم السوق فإن مايهمنا هم العملاء . ولا يعني ذلك بالطبع تجاهل العوامل المكانية أو نوعية الخدمات التى يرغب هؤلاء العملاء في الحصول عليها .

٢- المقصود بتقسيم السوق إلى قطاعات

يقصد بتقسيم السوق القيام بتجزئته Market Segmentation إلى قطاعات أو أقسام يمثل كل منها مجموعة من العملاء المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن والمهنة ومستوى التعليم والحاجة إلى خدمات مصرفية معينة . وفى هذه الحالة تعتبر هذه المجموعات من العملاء أو قطاعات السوق بمثابة أسواق مستقلة مستهدفة يمكن الوفاء باحتياجاتها من خلال مزيج تسويقي واحد . بعبارة أخرى يقصد بالسوق المستهدف اختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق المصرفي للتعامل معه أو معها وتطوير الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكل قطاع . ويعتبر ذلك صحيحا نظرا للإقرار بحقيقة الاختلاف بين العملاء فى خصائصهم ومن ثم فهم مختلفون كذلك فى احتياجاتهم المالية والمصرفية .

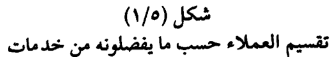
وقد يكون من المناسب كذلك أن نورد تعريفا للمقصود بكلمة اختيار قطاع السوق المستهدف Market Targeting والتي تعني أن يقوم البنك بدراسة وتقييم القطاعات فى السوق واختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق للتعامل معه . أما المقصود بوضعية المنتج أو الخدمة فى السوق Product Positioning فتعني أن يقوم البنك بتصميم وصياغة مجموعة من الخدمات المصرفية ذات خصائص ومزايا فريدة عن الخدمات المنافسة وتصميم المزيج التسويقي الذى يؤكد هذا التفرد والاستقلالية .

٣- أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات

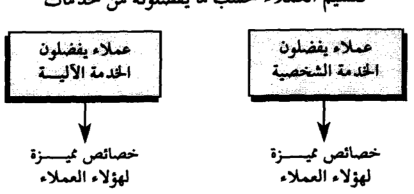
لتقسيم السوق المصرفى أهمية كبرى للبنوك . فنظرا للاختلافات بين خصائص العملاء ، سواء أفراد أو مؤسسات ، كثيرا ما نجد اختلافات فى رغبات هؤلاء العملاء . فعلى سبيل المثال بالنسبة لخدمة حسابات التوفير نجد تنوعا كبيرا بين عملاء هذه الخدمة . وقد ينعكس هذا التنوع على رغباتهم وبالتالي على استراتيجية البنك التى يتبعها لتحقيق أهدافه .

فعلى سبيل المثال إذا ما حاولنا تقسيم عملاء هذه الخدمة حسب تفضيلهم لطريقة تقديمها (بشكل شخصي أو آلي) يمكن أن يتضح أن هناك مجموعة تفضل الخدمة الآلية وهناك مجموعة أخرى تفضل الخدمة الشخصية ولا تشعر بارتياح لدى التعامل مع البنك الآلي . كما قد يتضح أن لكل مجموعة عدة خصائص مميزة لها مثلا درجة التعليم والدخل والشخصية وما إلى ذلك ،

كما يتضح من الشكل (١/٥) .



شكل (١/٥)
تقسيم العملاء حسب ما يفضلونه من خدمات



ومعنى ذلك أن الخصائص المميزة لكل مجموعة تؤثر على تفضيلهم لطريقة تقديم خدمة حسابات التوفير . وبالتالي فإن دراسة خصائص العملاء تمكن بطريقة أو أخرى من تقسيم هؤلاء العـملاء إلى قطاعات لكل قطاع رغباته واحتياجاته والتى يجب على البنك أن يخطط تسويقيا لإشباعها . بالطبع فإن المعاملة الموحدة للعملاء فى حالة اختلاف رغباتهم وفقا لخصائصهم المميزة سوف تؤدي إلى إشباع البعض ومقابلة احتياجاته وعدم إرضاء البعض الآخر والذي قد يتحول إلى بنك آخر للحصول على حاجته .

من ناحية أخرى ، قد يتضح أن غالبية العملاء يفضلون الحصول على خدمة حسابات التوفير بطريقة شخصية بمعنى أنهم يمثلون قطاعا تسويقيا واحداً ولا يستدعي الأمر معاملة كل قطاع بشكل مختلف عن معاملة القطاع الآخر .

إن المثال السابق يوضح أهمية تقسيم السوق وفكرته والأسس التي يعتمد عليها وكيفية القيام به وهي الأمور التي سنتناولها بإيجاز في الأجزاء التالية .

ويمكن حصر المزايا أو الفوائد الناتجة عن تقسيم السوق إلى قطاعات فيما يلي :

(أ) أن المسئولين عن التسويق في البنك يكونون فى موقف أفضل بالنسبة للتعرف على الفرص التسويقية المتاحة فى السوق واستغلالها لصالح البنك .

(ب) التمكن من إحداث التواؤم المطلوب للخدمات المصرفية المقدمة لتلائم احتياجات ورغبات العملاء في السوق .

(ج) إحداث التعديلات الدقيقة المطلوبة في الأسعار ونظم التوزيع وأساليب الترويج المستخدمة .

٤- أسس تقسيم السوق إلى قطاعات

على الرغم من أن هناك العديد من الأسس التي يمكن إستخدامها لتقسيم السوق إلى قطاعات ، إلا أنه يجب على البنك استخدام الأساس أو الأسس التى تناسب الخدمة المصرفية والغرض من تقسيم السوق إلى قطاعات .

١/٤ أسس تقسيم سوق العملاء الأفراد

يوضح الشكل (٢/٥) كافة الأسس التى يمكن اتباعها فى تقسيم سوق العملاء الأفراد إلى قطاعات . ويتضح من الشكل أن هناك أربعة عوامل رئيسية يمكن الاهتداء بها فى تقسيم سوق الأفراد إلى قطاعات وهي :

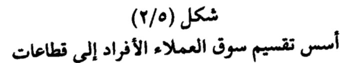
١/١/٤ العوامل الجغرافية

ويستخدم هذا الأساس عندما يكون السوق مقسما إلى مناطق جغرافية متعددة كما هو الحال فى تعدد الأسواق فى أكثر من دولة أو أكثر من ولاية أو محافظة فى نفس الدولة أو أكثر من إقليم أو مدينة وغير ذلك ، أو أن ينقسم السوق إلى مناطق ريفية ومناطق حضرية أو فى حالات اختلاف المناخ أو كثافة السوق من منطقة إلى منطقة . وبطبيعة الحال فإن المنطقة الجغرافية عادة ما تؤثر على خصائص السكان في هذه المنطقة .

٢/١/٤ العوامل الديموجرافية الاجتماعية

ويشير هذا التقسيم إلى إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعات مختلفة على أساس الخصائص أو المتغيرات الديموجرافية كالسن والجنس وحجم الأسرة ودورة حياة الأسرة والدخل والمهنة ومستوى التعليم والديانة والجنسية وغيرها .

على سبيل المثال فإن تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس السن ودورة حياة الأسرة يشير إلى حقيقة أن رغبات العملاء وقدراتهم تتغير مع العمر والمرحلة التى تمر بها حياة الأسرة .



شكل (٥/٢)
أسس تقسيم سوق العملاء الأفراد إلى قطاعات

الأسس الديموجرافية

- السن ▪ الجنس ▪ الجنسية ▪ الدخل
- مستوى التعليم ▪ المهنة ▪ حجم الأسرة
- الديانة ▪ ملكية المنزل
- الطبقة الإجتماعية

الأسس النفسية

- خصائص الشخصية
- الدوافع
- انماط الحياة

الأسس الجغرافية

- المناخ
- الاقليم او المنطقة الجغرافية
- حجم الدولة
- كثافة السكان

الأسس المتصلة بالمنتج او السلعة

- حجم الإستعمال
- الغرض النهائي من إستعمال الخدمة
- المنافع او الفوائد المتوقعة
- الولاء للماركة
- الحساسية للسعر

وقد استخدم التقسيم على أساس الجنس (رجال أو نساء) لفترة طويلة ولا يزال يستخدم فى كثير من الحالات التي تتعلق بالعديد من السلع والخدمات كالملابس وخدمات الكوافير ومستحضرات التجميل والمجلات ، ولكن استخدام هذا التقسيم يعتبر محدوداً جداً في مجال الأعمال المصرفية . ويعتبر الدخل أساسا جيدا للتقسيم بالنسبة للعديد من السلع والمنتجات والخدمات كالسيارات والملابس ومستحضرات التجميل وخدمات السفر والسياحة . وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام أكثر من متغير ديموجرافي في تقسيم السوق إلى قطاعات كما سيتضح فيما بعد عند ذكر بعض الأمثلة المتعلقة بالبنوك .

٣/١/٤ العوامل النفسية والاجتماعية

وتستخدم هذه العوامل عندما تكون هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعات مختلفة من العملاء على أساس خصائص شخصية العميل والدوافع وراء استخدام السلع والخدمات وكذلك أنماط حياة العملاء والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها العميل . على سبيل المثال :

- لوحظ أن الطبقة الاجتماعية لها تأثير كبير على تفضيلات الشخص بالنسبة للكثير من السلع والخدمات كالسيارات والملابس وأثاث المنزل وأنشطة الفراغ وعادات القراءة والتسوق من منافذ معينة أو التعامل مع بنوك معينة .

- أيضا فإن أنماط حياة العملاء يمكن أن تكون أساسا جيدا لتقسيم السوق إلى قطاعات باختلاف اتجاهاتهم واهتماماتهم وآرائهم .

- خصائص شخصية العميل تستخدم كذلك فى تقسيم السوق إلى قطاعات فى محاولة لإنتاج سلع وخدمات وماركات معينة تكون مغرية لشخصية عميل ذات خصائص معينة تختلف عن شخصية عميل أو عملاء آخرين .

٤/١/٤ عوامل أو أسس التقسيم المرتبطة بالمنتجات

تستخدم هذه الأسس أو العوامل عندما تكون هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء على أساس معرفتهم بالسلعة أو الخدمة واتجاهاتهم نحوها ودرجة استخدامهم لها . على سبيل المثال :

- معدل الاستخدام أو حجم الاستخدام : يشير إلى إمكانية تقسيم السوق بالنسبة لسلعة أو خدمة معينة إلى عملاء ذوي استخدام محدود أو استخدام متوسط أو استخدام كبير .

- الفوائد أو المنافع : يتم تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس الفوائد أو المنافع المترتبة على استخدام المنتجات بواسطة العميل .

- الولاء لماركة معينة : حيث ينقسم العملاء من هذه الناحية كذلك إلى عملاء ذوي ولاء مرتفع وآخرين ذوي ولاء محدود وفريق ليس لديه ولاء لسلع أو منتجات معينة .

مثال عملي على تقسيم السوق لإحدى الخدمات المصرفية

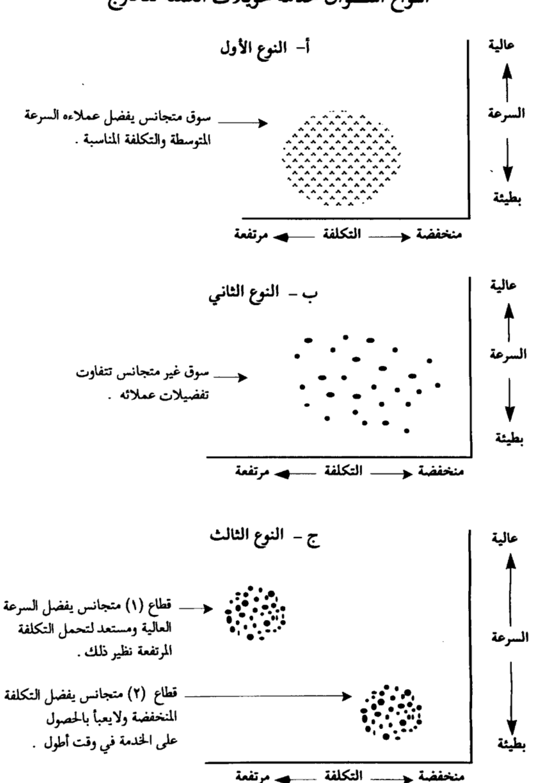
بالنسبة لأي خدمة مصرفية ، كيف يمكن معرفة ما إذا كان السوق الخاص بها متجانسا أم غير متجانس ؟ فلو أخذنا خدمة تحويلات العملة للخارج على سبيل المثال ، فيمكن التمييز بين أنواع السوق من حيث درجة الحاجة إلى السرعة في إنهاء إجراءات التحويل والقدرة على تحمل التكلفة ، باستخدام خرائط الانتشار scatter diagrams كما يوضح شكل (٥/٣) .

والسؤال الآن كيف يمكن التعرف على العملاء في كل حالة ؟

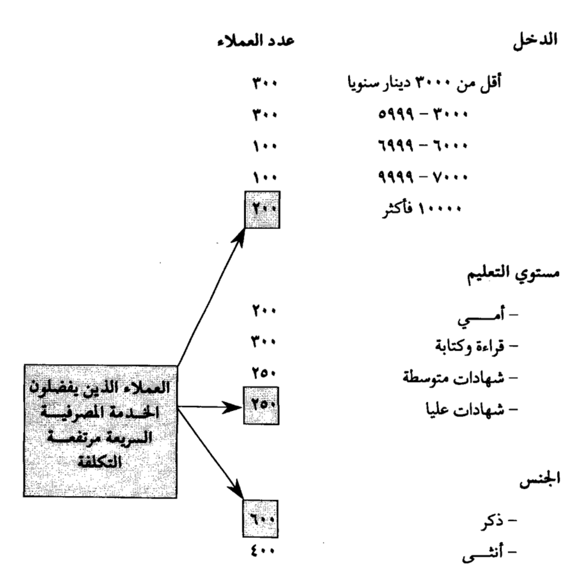
يمكن أن يتم ذلك بمعرفة خصائص العملاء والعوامل المؤثرة على تفضيلاتهم . إن هذه الخصائص وتلك العوامل تعتبر أسسا يمكن استخدامها في تقسيم السوق .

وفي مثالنا السابق قد يتضح أن الصفات المميزة للعملاء الذين يفضلون السرعة العالية مع السعر المرتفع لخدمة تحويلات العملة للخارج هي الدخل المرتفع (١٠٠٠٠ دينار سنويا في المتوسط) ومستوى التعليم العالي ومن الذكور عادة . إن ذلك يعني أن هذه العوامل الثلاثة تعتبر أسسا لتحديد سوق هؤلاء العملاء .

شكل (٥/٣)
أنـواع أســـواق خدمة تحويلات العملة للخارج



مثال : بافتراض أن البيانات التالية تمثل خصائص عينة قدرها ١٠٠٠ مفردة من السوق الكويتي لقطاع الأفراد فإنه يمكن تمييز الذين يفضلون الخدمة السريعة (تحويلات للخارج) والتكلفة العالية كما يلي :

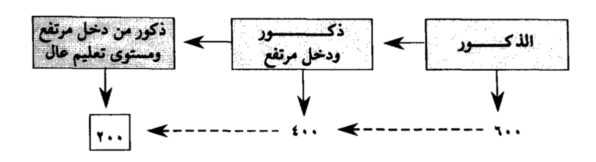


الدخل	عدد العملاء
أقل من ٣٠٠٠ دينار سنويا	٣٠٠
٣٠٠٠ - ٥٩٩٩	٣٠٠
٦٠٠٠ - ٦٩٩٩	١٠٠
٧٠٠٠ - ٩٩٩٩	١٠٠
١٠٠٠٠ فأكثر	٢٠٠
مستوي التعليم	
- أمـــــي	٢٠٠
- قراءة وكتابة	٣٠٠
- شهادات متوسطة	٢٥٠
- شهادات عليا	٢٥٠
الجنس	
- ذكر	٦٠٠
- أنثـــى	٤٠٠

المثال السابق يوضح أنه يمكن تقسيم السوق على أساس الدخل أو مستوى التعليم أو الجنس للخدمة المصرفية موضوع مثالنا وهي التحويلات للخارج . ولكن من الناحية العملية قد يتعذر استخدام أساس واحد للتقسيم ويحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من أساس معا . فكما يتضح من الشكل (٤/٥) أن ما يهمنا هو المائتا مفردة التي تتوفر فيها الخصائص الثلاث .

شكل (٤/٥)

أسس تقسيم سوق خدمة التحويلات للخارج



خلاصة القول أن أسس تقسيم السوق متعددة ومتنوعة ويجب استخدام الأساس أو الأسس التي تناسب الخدمة المصرفية والغرض من التقسيم .

٢/٤ أسس تقسيم السوق لقطاع التجارة والشركات (كبار العملاء) Corporate Sector

يمكن اتباع الأسس التالية في تقسيم السوق الخاص بكبار عملاء البنوك على سبيل المثال :

أ - حجم النشاط : ذلك أن المنشآت صغيرة الحجم لها مشاكل واحتياجات مالية تتعلق بموسمية التدفقات النقدية وغيرها من المشاكل تختلف فيها عن المؤسسات الكبيرة .

ب - نطاق السوق : ذلك أن الشركات والمؤسسات التي تتعامل فى السوق المحلى تختلف عن الشركات والمؤسسات التي تتعامل فى السوق الدولي . ويختلف النوعان من المؤسسات من حيث احتياجاتها المالية والمصرفية من حيث نطاق السوق .

ج - نوع النشاط : ذلك أن الاحتياجات المالية للشركات الصناعية تختلف عن شركات ومؤسسات الخدمات أو الشركات التجارية وهكذا .

ونعرض فيما يلي بعض الأسس الشائعة لتقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات بالنسبة للشركات والمؤسسات .

المتغيرات الرئيسية لتقسيم سوق الشركات والمؤسسات إلى قطاعات .

١/٢/٤ العوامل أو المتغيرات الديموجرافية .

(أ) نوع الصناعة : أي أنواع الصناعات تشتري الخدمات المصرفية للبنك ، وينبغي التركيز عليها ؟

(ب) حجم المؤسسة : وهو حجم الشركات والمؤسسات التي ينبغى أن يتعامل معها البنك من حيث رأس المال أو عدد العاملين أو حجم المبيعات .

(ج) موقع المؤسسة : ما هي المناطق الجغرافية التي تقع فيها تلك المؤسسات وينبغي للبنك التركيز عليها ؟

٢/٢/٤ المتغيرات المتعلقة بأنشطة وعمليات الشركات والمؤسسات .

(أ) التكنولوجيا المستخدمة . ما هي نوعية التكنولوجيا المستخدمة بواسطة المؤسسات التي يتعامل معها البنك ؟

(ب) حجم الاستخدام . هل يركز البنك في تعامله على المؤسسات محدودة الاستخدام للخدمات المصرفية أو متوسطة الاستخدام أو كثيفة التعامل

والاستخدام للخدمات المصرفية والمالية التي يقدمها البنك ؟ أم يركز على الشركات والمؤسسات غير المتعاملة في خدماته ؟

(ج) إمكانيات وقدرات كبار العملاء من الشركات والمؤسسات . من حيث احتياجاتهم لخدمات مصرفية محدودة أو متعددة .

٣/٢/٤ استراتيجيات الشراء بالنسبة لقطاع كبار العملاء .

(أ) تنظيم وظيفة الشراء داخل المؤسسة : هل يركز البنك تعامله على الشركات والمؤسسات التي تتبع درجة كبيرة من المركزية أو اللامركزية فى الشراء ؟

(ب) القوى المسيطرة داخل المؤسسة : هل يتعامل البنك مع الشركات أو المؤسسات التي يسيطر على إدارتها المهندسون أو المحاسبون ؟

(ج) طبيعة العلاقة السائدة حاليا مع المؤسسة : هل يركز البنك فى تعاملاته مع الشركات والمؤسسات التي تربطه بها علاقات قوية حالية أو يسعى للتعامل مع الشركات والمؤسسات المرغوبة بدرجة أكبر ؟

(د) السياسات العامة للشراء : هل يركز البنك على الشركات والمؤسسات التي تفضل الإيجار بدلا من الشراء ؟ أم الشركات التي لديها عقود لتأجير الخدمات مثلا ؟

(هـ) معايير الشراء : هل يركز البنك على الشركات والمؤسسات التي تبحث عن الجودة وتهتم بها ؟ أو تبحث عن الخدمة ؟ أو تهتم بالأسعار ؟

٤/٢/٤ العوامل الموقفية

(أ) الحاجات الملحة : هل يركز البنك فى تعاملاته مع الشركات التي تحتاج إلى خدمات سريعة وتسليم عاجل ؟

(ب) حجم الطلبية : هل يركز البنك على الشركات التي تتعامل فى أحجام كبيرة أم محدودة من الطلبيات ؟

٥/٢/٤ الخصائص الشخصية

(أ) درجة التشابه بين البائع والمشتري : هل يركز البنك فى التعامل مع الشركات والمؤسسات التي يتشابه أفرادها مع موظفي البنك من حيث الخصائص ؟

(ب) الاتجاه نحو المخاطرة : هل يركز البنك على الشركات والمؤسسات التي تتجه نحو تحمل المخاطرة في قراراتها أم العكس ؟

٥- متطلبات تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات

هناك أربعة شروط أو متطلبات أساسية للتقسيم الفعال للسوق المصرفي إلى قطاعات وهي :

١/٥ القابلية للقياس : ويشير ذلك إلى الدرجة التي يمكن بها للبنك قياس حجم هذا القطاع من السوق والقوة الشرائية للعملاء الموجودين فى هذا القطاع .

٢/٥ إمكانية الوصول إلى القطاع المستهدف : ويشير ذلك إلى قدرة البنك على الوصول إلى هذا القطاع من السوق المستهدف وتقديم الخدمات المصرفية المناسبة بشكل عملي وفعال .

٣/٥ استمرارية القطاع المستهدف من السوق : ومعنى ذلك أن تكون القطاعات التي تم اختيارها في السوق المصرفي قطاعات كبيرة ومربحة بالنسبة للبنك بالدرجة التي تبرر توجيه الجهود التسويقية والميزانية المنفقة عليها .

٤/٥ الإمكانية العملية لخدمة القطاع الذي تم اختياره : ويعني ذلك إمكانية قيام البنك بتصميم برامج تسويقية فعالة وقادرة على جذب العملاء فى القطاعات التي تم اختيارها وإرضاء مطالبهم واحتياجاتهم .

٦- استراتيجيات التعامل مع السوق المستهدف

تحدثنا فيما سبق عن تقسيم السوق إلى قطاعات والذي يتم لتحقيق هدفين رئيسيين هما (أ) تحديد القطاعات التي سيتعامل معها البنك (القطاعات المستهدفة) . (ب) وضع المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع والذي يعني باحتياجاته .

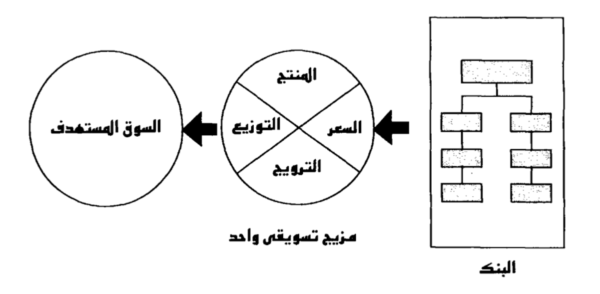
وفى هذا المجال يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات للبنوك في التعامل مع السوق المصرفي وهي :

١/٦ استراتيجية التسويق الموحد Undifferentiated Marketing

وتعني هذه الاستراتيجية أن يوجه المسئولون عن التسويق في البنك خدمة مصرفية أو مجموعة من الخدمات المصرفية الموحدة إلى جميع العملاء في السوق . بعبارة أخرى أن تكون الخدمة المصرفية في هذه الحالة مطابقة وتجذب اهتمامات جميع عملاء البنك . هنا يعمم مزيج تسويقي واحد ويوجه للسوق المصرفي ككل كما يتضح ذلك من الشكل (٥/٥) وتستند هذه الاستراتيجية إلى اعتبارات منها تخفيض التكلفة وافتراض أن حاجات العملاء متشابهة . ويتم التخطيط للمزيج التسويقى (الخدمات + السعر + الترويج + التوزيع) الذي يفي باحتياجات السوق المصرفي كوحدة واحدة مكونة من عملاء متشابهين من حيث احتياجاتهم .

شكل (٥/٥)

استراتيجية التسويق الموحد



٢/٦ استراتيجية التسويق المتنوع Differentiated Marketing

وطبقا لهذه الاستراتيجية يقوم البنك بتقديم منتجات وخدمات مصرفية مختلفة لتتناسب مع مختلف أنواع العملاء ، وبحيث تبدو هذه الخدمات مختلفة عن بعضها البعض وتكون كذلك مختلفة عن الخدمات المصرفية المنافسة .

ويوضح شكل (٦/٥) هذه الاستراتيجية ، حيث يخطط البنك أكثر من مزيج تسويقي في إطار الخطة التسويقية للبنك لمواجهة احتياجات أكثر من قطاع مستهدف .

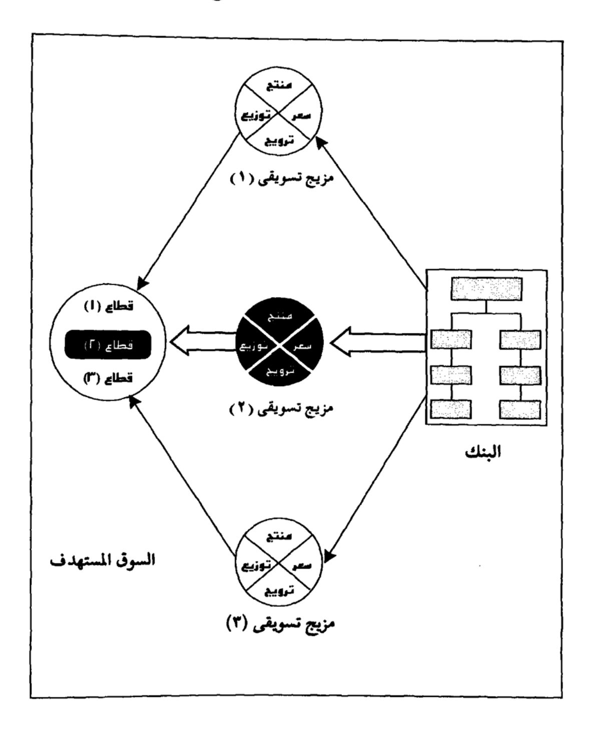
وتحقق هذه الاستراتيجية مبيعات أكثر للبنك إذا ماقورنت بالاستراتيجية السابقة . غير أن من عيوبها تحمل البنك لتكاليف أكثر بالنسبة لتنويع الخدمات وتحمل تكاليف إدارية وتسويقية عالية .

٣/٦ استراتيجية التسويق لقطاع محدد (التسويق المركز)

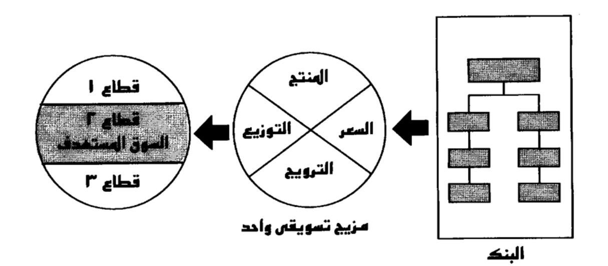
Concentrated Marketing

وطبقا لهذه الاستراتيجية يقوم البنك بالتمييز بين قطاعات السوق المصرفي المختلفة ، ويختار قطاعاً واحداً أو أكثر للتركيز عليه وتقديم الخدمات المصرفية التي تفي باحتياجات ومطالب العملاء فى هذا القطاع من السوق بكفاءة وفعالية أكثر من البنوك المنافسة . ويصمم البنك المزيج التسويقي الملائم لهذا القطاع من السوق كما يتضح من الشكل (٧/٥) . وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تحقق للبنك عائدا مرتفعا علـى الاستثمار ولكنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة نظرا لتركيزها على قطاع واحد فى السوق .

شكل (٦/٥)
استراتيجية التسويق المتنوع



شكل (٧/٥)
استراتيجية التسويق لقطاع محدد (مركّز)



٧- العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية السوق المستهدف

أ - إمكانيات وموارد البنك .

ب - درجه التجانس في الخدمة المصرفية المقدمة إلى السوق .

جـ - دورة حياة المنتج (الخدمة المصرفية) .

د - درجة التجانس في السوق وعملائه .

هـ - استراتيجيات البنوك المنافسة .

وعند المفاضلة بين البدائل أو اختيار القطاع المستهدف يجب تطبيق ثلاثة معايير تعتبر في حد ذاتها عوامل هامة في تقسيم السوق ، وهذه المعايير هي :

- معدل النمو المتوقع لمبيعات الخدمة .
- المبيعات الممكن تحقيقها من الخدمة .
- الأرباح المتوقع الحصول عليها من القطاع .

كما أن البنك في حاجة إلى تجميع بيانات عن المبيعات الحالية والمبيعات المتوقعة ، وهوامش الربح المقدرة ، ومدى حدة المنافسة التي يتعرض لها البنك وغيرها من العوامل . وعلى البنك كذلك أن يحدد أيا من قطاعات السوق تتناسب مع الميزة التنافسية التي يتمتع بها فى السوق .

٨ ـ تحديد وضعية البنك فى السوق Marketing Positioning

تمر عملية تحديد وضعية البنك في السوق بالخطوات التالية :

١/٨ على البنك أن يقرر كيفية الدخول إلى السوق المصرفى أو القطاع من السوق الذي تم اختياره .

٢/٨ رسم خريطة توضح وضعية أو موقع الخدمات المصرفية المختلفة المتنافسة فى السوق وماهي وضعية الخدمات المصرفية التي يعرضها المنافسون فيما يتعلق بالخصائص المرتبطة بهذه الخدمات .

٣/٨ يمكن للبنك حينئذ أن يقرر أن تكون وضعية الخدمة أو الخدمات المصرفية التي يقدمها للسوق في المرتبة التالية لأحد البنوك المنافسة والموجودة حاليا فى السوق ، أو أن يحاول البنك جاهدا من أجل الحصول على حصة أكبر فى السوق . Market Share وسوف يكون ذلك بالتالي على حساب البنوك المنافسة ، أو أن يقرر البنك تقديم خدمة أو خدمات مصرفية غير معروضة فى السوق المصرفي حاليا ، وتسد هذه الخدمة المصرفية فجوة موجودة فى السوق .

٤/٨ بمجرد تصميم استراتيجية تحديد وضعية البنك في السوق ينبغي تصميم المزيج التسويقي المناسب بعناصره المختلفة والتي تشمل المنتج (الخدمة المصرفية) ، التسعير ، الترويج ، التوزيع .

ملخص الفصل Summary

يمكن للمسئولين عن التسويق في البنك تبني ثلاثة مداخل أو استراتيجيات للتعامل مع السوق المصرفي . ومن هــذه الاستراتيجيات (١) استراتيجية أو مدخل السوق الموحد Mass Marketing ، وهو القـــرار الخـــاص بتعميم خـدمة مصرفية وتوزيعها على نطاق واسع ومحاولة أن تجـذب هـذه الخدمة جميع أنواع العمـــلاء . (٢) التسويق المتــنوع Variety Marketing Product ، ويتناول القرار الخاص بتقديم نوعين أو أكثر من الخدمات المصرفية للسوق على أن تكون هذه الخدمات مختلفة في خصائصها من نواحٍ عديدة . وهنا يحاول البنك أن يقدم للسوق تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية وأن يميِّز خدماته عن الخدمات المنافسة . (٣) التسويق إلى قطاع مستهدف ، ويتناول القرار الخاص بالتمييز بين مجموعات مختلفة من العملاء التي تكون سوقا معينا ويصمم بالتالي مزيجاً تسويقياً مناسباً لكل سوق مستهدف . وتجدر الإشارة إلى أن المسئولين عن التسويق قد تركوا الآن استراتيجية التسويق الموحد وإلى حد ما التسويق المتنوع ، وأصبح التركيز الآن على التسويق إلى قطاع مستهدف والسبب في ذلك هو أن هذه الاستراتيجية تتيح للبنوك التعرف على الفرص التسويقية وتصميم المزيج التسويقي المناسب لاستغلال هذه الفرص التسويقية .

ويقصد بتقسيم السوق إلى قطاعات تلك العملية التي يتم بمقتضاها تقسيم السوق إلى مجموعات مميزة من العملاء الذين يرغبون في خدمات مصرفية معينة وتوجيه مزيج تسويقي خاص لكل مجموعة . وتشمل الخطوات الأساسية في استراتيجية التسويق إلى قطاع مستهدف في السوق : ١- تقسيم السوق إلى قطاعات ٢- تحديد قطاع السوق المستهدف ٣- تحديد وضعية البنك داخل هذا القطاع المستهدف من السوق .

طبقا للخطوة الأولى يستخدم المسئولون عن التسويق في البنوك العديد من العوامل لمعرفة أي منها يمكن استخدامه فى التوصل إلى أفضل فرص تقسيم السوق إلى قطاعات . وعند تقسيم سوق قطاع الأفراد يمكن لمدير التسويق في البنك استخدام العوامل الجغرافية والعوامل الديموجرافية (مثل : السن – دورة حياة الأسرة – الجنس) وكذلك العوامل النفسية أو السيكلوجية (الطبقة الاجتماعية – أنماط الحياة – الشخصية) بالإضافة إلى العوامل

المتعلقة بالمنتجات / الخدمات المصرفية (مثل : الفوائد أو المنافع - درجة الاستخدام - الهدف من الاستخدام) . أما العوامل التي تستخدم في تقسيم سوق الشركات والمؤسسات إلى قطاعات فتشمل أيضا العوامل الديموجرافية (مثل : الحجم - نوع النشاط - نطاق السوق) ، عوامل التشغيل ، استراتيجيات الشراء ، العوامل الموقفية ، وكذلك الخصائص الشخصية لمتخذي القرار . وبالنسبة لكل قسم أو قطاع محتمل من السوق ينبغي على البنك عمل توصيف متكامل لهذا القطاع . وتتوقف فعالية تحليل وتقسيم السوق إلى قطاعات على قدرة البنك على التوصل إلى قطاعات من السوق المصرفي قابلة للقياس ، كبيرة الحجم وملموسة نسبيا ، ويمكن الوصول إليها من خلال مزيج تسويقي محدد .

أما الخطوة الثانية فتتمثل فى محاولة البنك توجيه جهوده التسويقية إلى أفضل القطاعات أو الأقسام المستهدفة في السوق . وحتى يتمكن من ذلك فإن على مدير التسويق في البنك تقييم فرص الربحية بالنسبة لكل قطاع أو قسم من السوق . ويتوقف ذلك على حجم القطاع ودرجة النمو السائدة فيه ، وكذلك على إمكانيات وموارد وأهداف البنك . وبعد ذلك على البنك أن يقرر عدد القطاعات في السوق المصرفي التي يمكنه تغطيتها . ويمكنه في هذه الحالة تجاهل الاختلافات الموجودة في السوق المصرفي أو في قطاعاته المختلفة ويلجأ إلى ما يعرف بالتسويق الموحد ، أو أن يصمم أكثر من مزيج تسويقي ليتناسب كل منها مع قطاع من قطاعات السوق وهو ما يعرف بالتسويق المتنوع ، أو أن يركز على قطاع واحد من السوق المصرفي فيما يعرف بالتسويق المركز . وعلى أية حال فإن القرار المتعلق بتغطية السوق طبقا لأي من الاستراتيجيات السابقة سوف يتأثر بالعديد من العوامل منها موارد البنك ، مدى تجانس الخدمات المصرفية والسوق المصرفي ، دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية ، واستراتيجيات البنوك المنافسة .

أما الخطوة الأخيرة المتعلقة بوضعية البنك فيحدد اختيار البنك للسوق المستهدف ووضع المنافسين للبنك في السوق ، وعلى مدير التسويق بالبنك في هذه الحالة دراسة وبحث أوضاع المنافسين في السوق واتخاذ قرار بأفضل وضعية يمكنه تبنيها . ويقصد بوضعية البنك في السوق العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الصورة الذهنية للبنك Image وقيمة العرض الذي يقدمه للعملاء في السوق حتى يتمكن هؤلاء العملاء من تفهم وتقدير ما يتميز به البنك بالفعل مقارنة بالعروض التي تقدمها البنوك المنافسة .

وتشمل المهام الخاصة بتحديد وضعية البنك في السوق خطوات ثلاث : (أ) تحديد المزايا التنافسية الممكنة بهدف استغلالها . (ب) اختيار أفضل المزايا التنافسية . (ج) بث إشارة إلى السوق بشكل فعال لإخباره بوضعية البنك والموقع الذي اختاره في السوق والذي يميزه عن غيره من البنوك المنافسة . وتكمن استراتيجية البنك في تحديد وضعيته أو موقعه في السوق ويلي ذلك تصميم الاستراتيجيات التسويقية التي تحقق له التميز في السوق .

Key Terms

المفاهيم والمصطلحات

Market Segmentation

An appeal to one, well-defined consumer group through one marketing plan.

تقسيم السوق إلى قطاعات

التوجه إلى سوق محدد أو مجموعة محددة من العملاء يتم خدمتها بعناية من خلال خطة تسويقية واحدة .

Mass Marketing

An appeal to a wide range of consumers by utilizing a single, basic marketing program.

التسويق الموحد

التوجه إلى قطاع عريض من المستهلكين في السوق من خلال استخدام برنامج تسويقي أساسي واحد .

Multiple Marketing

An appeal to two or more well-defined consumer groups through different marketing plans.

التسويق المتنوع

التوجه إلى مجموعتين أو أكثر من العملاء في السوق من خلال خطط تسويقية مختلفة .

Target Market

The defined consumer group to which a firm (bank) appeals.

السوق المستهدف

مجموعة محددة من العملاء يهدف البنك إلى إغرائها أو توجيه الجهود التسويقية إليها .

Product Positioning

Enables the firm to map its offerings in terms of consumer perceptions and consumer desires, competition, other company products.

وضعية المنتج في السوق

تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة (البنك) من رسم خريطة تحدد ما يقدمه للسوق من عروض تلقى استجابة وإدراك العملاء في علاقتها بالمنتجات المنافسة والمنتجات الأخرى .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

ما هي عناصر الاستراتيجية التسويقية للبنك ؟ وما هي الطرق أو المداخل المتاحة للبنك للتعرف على السوق المستهدف الذي يرغب في الوصول إليه ؟

دليل الإجابة :

تشمل الاستراتيجية التسويقية عنصرين أساسيين هما :

أ- تحديد السوق المستهدف .

ب- تصميم المزيج التسويقي الذي يؤدي إلى إشباع رغبات واحتياجات العملاء في السوق بالنسبة للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك

وهناك مدخلان أساسيان لتجزئة السوق إلى قطاعات هما :

أ- مدخل السوق الكلي : حيث يصمم البنك مزيجاً تسويقياً واحداً موجهاً إلى جميع العملاء . ويشترط لنجاح هذا المدخل وجود عدد كبير من العملاء لهم نفس الحاجات بالنسبة للخدمات التي يقدمها البنك .

ب- مدخل تقسيم السوق إلى قطاعات : ويعني تقسيم السوق الكلي إلى أسواق فرعية يتكون كل منها من مجموعة من العملاء لهم نفس الحاجات ، والهدف هو تصميم مزيج تسويقي يتطابق إلى حد كبير مع احتياجات العملاء في قطاعات معينة في السوق .

السؤال الثاني :

المطلوب اختيار خدمة مصرفية في قطاع سوق الأفراد Retail Sector *ثم وضح كيف يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات بالنسبة لهذه الخدمة المصرفية ؟*

دليل الاجابة :

الإجابة سوف تختلف باختلاف الخدمة نفسها كالقروض الشخصية أو حسابات التوفير أو التحويلات أو غيرها . وعلى الطالب فى هذه الحالة أن يستعرض الأسس التي يتم

استخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات بالنسبة لسوق العملاء الأفراد وهي العوامل الديموجرافية والعوامل الجغرافية والعوامل النفسية والعوامل المتعلقة باستخدام المنتج / الخدمة ، وأن يختار من بينها الأسس المرتبطة بنوع الخدمة التي يختارها . ويتوقف جهد الطالب في الاجابة عن هذا السؤال على الدقة فى إختيار العوامل والأسس التي يمكن على أساسها تقسيم السوق إلى قطاعات بالنسبة للخدمة المصرفية التي سيختارها .

السؤال الثالث :

ما هي الاستراتيجيات الثلاث المتاحة أمام مديري التسويق فى البنوك للتعامل مع السوق المصرفي ؟ حاول أن تربط هذه الاستراتيجيات الثلاث بخدمات الصرف الآلى التي تقدمها البنوك ؟

دليل الإجابة :

تشمل الاستراتيجيات الثلاث : (١) التسويق الموحد (٢) التسويق المتنوع (٣) التسويق المركز . ويمكن للبنوك الاستفادة من هذه الاستراتيجيات في خدمات الصرف الآلي حيث تقدم خدمات السحب النقدى والاستفسار عن الرصيد وكشف الحساب المختصر إلى جميع العملاء (السوق الموحد) ثم يقوم البنك بعد ذلك بإضافة خدمات أخرى مثل كشف حساب بالبريد والتحويلات من حساب إلى آخر (السوق المتنوع) ثم إضافة خدمات مثل الشيكات السياحية والإيداع لنوع معين من العملاء (التسويق إلى قطاع مستهدف فى السوق) .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

على ضوء دراستك لموضوع تقسيم السوق إلى قطاعات Market Segmentation المطلوب اقتراح بعض الأسس والعوامل التي يمكن على ضوئها تقسيم السوق إلى قطاعات بالنسبة للخدمات المصرفية التالية :

أ - خدمة القروض الشخصية .

ب- التحويلات .

جـ - الاعتمادات المستندية .

د - المعاملات الفورية لتبادل العملات الأجنبية .

هـ - خطابات الضمان .

السؤال الثاني :

بالإضافة إلى السن والدخل ، ماهي العوامل الديموجرافية الأخرى التي يمكن على ضوئها تقسيم السوق إلى قطاعات بالنسبة لبطاقات الائتمان ؟ المطلوب كذلك اقتراح بعض الأسس المتعلقة بالفوائد أو المنافع التي تعود على العملاء من استخدام بطاقات الائتمان .

السؤال الثالث :

المطلوب أن تصف كيف يقوم البنك (الفرع) الذي تعمل به بتقسيم سوق العملاء الذين يتعامل معهم ؟ ماهي في اعتقادك نقاط الضعف في الطرق المتبعة للتقسيم إن وجدت؟ وكيف يمكن التغلب عليها ؟

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، دار النهضة العربية ١٩٨٩/٨٨ ، الفصل السادس والسابع ص ٢٣٤ – ٣١١ .

- د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ٣١ – ٣٧ .

- د . محسن أحمد الخضيري ، التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٦ ، ص ٤٣ – ٥١ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Sheila Black et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press Ltd. 1985, pp. 22-38.

- Evans, J.R. and B. Berman, **Marketing,** 2nd ed., Macmilan Publishing Co., New York, 1985, pp. 152-173.

الجزء الثالث
استراتيجيات التسويق المصرفي
و
تحقيق رضاء العملاء

- تخطيط المنتجات / الخدمات المصرفية
- تسعير الخدمات المصرفية
- ترويج الخدمات المصرفية
- توزيع الخدمات المصرفية
- جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضاء العملاء

الفصل السادس
تخطيط المنتجات / الخدمات المصرفية

- المزيج التسويقي للبنك
- أهمية عنصر المنتجات (الخدمات) في المزيج التسويقي للبنك
- مفهوم المنتجات (الخدمات المصرفية)
- مستويات أو أبعاد المنتج
- المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمات المصرفية
- استراتيجية تقديم الخدمات المصرفية للسوق
- دورة حياة الخدمات المصرفية
- تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق
- الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري (ملحق)



الفصل السادس
تخطيط المنتجات / الخدمات المصرفية

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *تفهم حقيقة أن عملاء البنوك يشترون المنافع المترتبة على الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وما تقدمه هذه الخدمات من حلول لمشاكلهم ، ولا يشترون في الواقع تلك الخدمات المصرفية .*
- *إدراك المستويات الثلاثة للمنتج (الخدمة المصرفية) وهي المعروفة بالمنتج الجوهري Core Product والمنتج الملموس Tangible Product والمنتج المزيد Augmented Product .*
- *التعرف على المراحل التي يمر بها تقديم منتج جديد (خدمة مصرفية جديدة) للسوق .*
- *الإلمام بمراحل دورة حياة المنتج (الخدمة المصرفية) والاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للبنك اتباعها في كل مرحلة .*
- *إدراك أهمية تحليل المنتجات (الخدمات المصرفية) وتحديد ربحية كل منتج (خدمة) قبل تقديمها للسوق .*
- *إدراك حقيقة أن البيئة التسويقية متغيرة باستمرار وتتطلب بالتالي الاستجابة السريعة من جانب البنك عن طريق تقديم المنتجات (الخدمة المصرفية) المطلوبة للسوق .*

مقدمة الفصل

تعتبر الاستراتيجية التي يتبناها البنك بالنسبة للخدمات المصرفية (المنتجات) التي يقدمها للعملاء من أهم العوامل التي تحدد نجاحه في السوق . وحتى يضمن البنك استمرار النجاح في السوق فإن عليه أن يتبنى استراتيجية تسويقية تساير ظروف السوق المتغيرة باستمرار .

كما أن عليه إدراك حقيقة أن العملاء يشترون في الواقع مجموعة من المنافع وحلولا للمشاكل ، ولايشترون الخدمات المصرفية في حد ذاتها . كما ينبغي على البنوك أن تدرك أن البيئة التسويقية سوف تتغير بمرور الوقت ، الأمر الذي يتطلب الاستجابة المستمرة والمتغيرة لاحتياجات السوق . وينبغي أن تأخذ هذه الاستجابة صورة برنامج مستمر من التواؤم مع السوق من خلال مايعرف باستراتيجية الأسواق والمنتجات .

من جهة أخرى على مدير التسويق في البنك تفهم ودراسة ربحية الخدمات التي يقدمها للعملاء من خلال تحليل مفهوم دورة حياة المنتج/الخدمة . ويساعد هذا المفهوم المسئولين عن التسويق في البنك في تقييم ودراسة الخدمات المصرفية التي يقدمونها للسوق وما إذا كانت في مرحلة النمو أو مرحلة النضج أو في مرحلة الانحدار ، وبالتالي تبني الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة . وعلى البنك في هذه الحالة اتخاذ القرارات بتقديم خدمات مصرفية على أن تكون كل مجموعة من الخدمات في مرحلة معينة ، الأمر الذي يجنب البنك المخاطر المالية .كما يمكنه هذا التوازن من طرح الخدمات المصرفية المناسبة بالشكل الذي يمكن من التخطيط الجيد للمستقبل وتنمية الأسواق التي تحقق له الربحية المطلوبة . بالإضافة إلى ذلك فإن اختيار وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة يعتبر عملية حيوية لنجاح البنك في السوق . ويتطلب ذلك من البنك دراسة متأنية للعلاقة بين الخدمات الجديدة التي يقدمها وبين احتياجات العملاء في السوق . وتمر عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق بالعديد من الخطوات والمراحل منذ إبتكار فكرة تقديم خدمة معينة إلى تقديم هذه الخدمة في سوق التعامل التجاري . ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة لاستحداث خدمات مصرفية جديدة في العديد من المصادر أهمها : المستويات الإدارية المختلفة في البنك ، العملاء ، المنافسين ، الحكومة ، والعاملين في البنك . . وبمجرد الحصول على هذه الأفكار ينبغي أن تخضع للدراسة والتحليل ، كما ينبغي اختبار المنتجات (الخدمات المصرفية) الجديدة بوسائل عديدة قبل تقديمها للسوق على نطاق واسع .

١- المزيج التسويقي للبنك

يوصف المزيج التسويقي دائما بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكي تقدم للعملاء في السوق . وتشمل هذه العناصر (١) المنتج (الخدمة المصرفية) (٢) السعر (٣) الترويج (٤) التوزيع . وكما سبق القول فإنه يتم تقديم هذا المزيج بمكوناته الأربع للعملاء في السوق المصرفي بطريقة تجعل من هذا التكوين أو المزيج عرضا جذابا لقطاع مستهدف ومحدد في السوق . وإذا ما ثبت أن هذا المزيج التسويقي بمكوناته الأربع هو العرض الصحيح أو المطلوب ، فسوف يقبل العملاء على شراء خدمات البنك دون الحاجة إلى استخدام أساليب الضغط على العملاء Hard Sell Techniques لدفعهم لشراء هذه الخدمات .

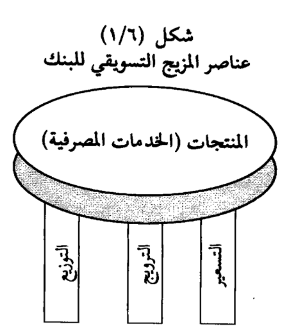
وسوف نقدم في هذا الفصل والفصول الثلاثة القادمة العناصر الأربع للمزيج التسويقي . وفي هذا الفصل سوف تتم مناقشة العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقى وهو عنصر المنتج (الخدمة المصرفية) .

غير أنه يجب أن يؤخذ في الحسبان أنه في الواقع العملي نلاحظ أن القرارات المتعلقة بالتعامل مع كل عنصر مرتبطة تماما ببقية عناصر المزيج التسويقي . ويتطلب الأمر درجة عالية من المهارة والقدرة على الحكم من جانب المسئولين عن التسويق في تحديد المزيج الأمثل . ويتوقف نجاح أو فشل البنك في السوق في القدرة على مراجعة ودراسة تلك العناصر وإحداث التوافق المستمر مع احتياجات العملاء في السوق .

٢- أهمية عنصر المنتجات (الخدمات) في المزيج التسويقى للبنك

يعتبر عنصر المنتجات (الخدمات المصرفية) التي يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقى الأربع . وتظهر أهمية هذا العنصر في أن الخدمات المصرفية تمثل الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع رغبات عملائه وفي تحقيق أهدافه تبعا لذلك . وبالتالي فإنه من الحقائق الأساسية المتعارف عليها هي أن نجاح أي منظمة (بنك) إنما يعتمد على السياسة التى تتبعها في إدارة برنامج المنتجات (الخدمات) التي تقدمها للسوق . ومن جهة أخرى فإن المنتجات (الخدمات المصرفية) التي يقدمها البنك لعملائه سوف تؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقي ، حيث ستؤثر على الأسعار وأساليب الترويج

شكل (١/٦)
عناصر المزيج التسويقي للبنك



ومنافذ التوزيع . فالمنتجات (الخدمات) هي سبب وجود المؤسسة (البنك) ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقي كما يتضح من شكل (١/٦) . وقد سبق التأكيد على المفهوم الموسع لكلمة «منتج» وأنه لا يشمل فقط السلع المادية الملموسة ، بل يشمل كذلك الخدمات والأفكار والأشخاص والأماكن والمؤسسات . بعبارة أخرى فإن مفهوم المنتج هو مفهوم متعدد الجوانب .

٣ـ مفهوم المنتجات (الخدمات المصرفية)

عندما تقرر ربة الأسرة شراء ثلاجة أو غسالة أطباق على سبيل المثال ، فإن اختيارها لايكون مبنيا على وصف خصائص أو قيمة هذه السلعة ، وإنما يكون الاختيار مبنيا بالدرجة الأولى على المنافع التي تقدمها هذه السلعة . وبنفس المنطق فإنه عندما يقرر أحد العملاء شراء خدمة مصرفية معينة فإن الدافع الأساسي لشراء هذه الخدمة هو ماسوف تحققه هذه الخدمة له من منافع . وبالتالي فإن نقطة البداية في إدارة مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك هو تحديد المقصود بتلك الخدمات . وفي هذا الصدد يجب النظر إلى الخدمة من مفهوم أو زاوية المنافع أو الإشباعات التي يتوقع أن يحصل عليها العميل من وراء شرائه لخدمات مصرفية معينة . بعبارة أخرى يجب على إدارة التسويق في البنك أن تنظر إلى الخدمة المصرفية من زاوية العميل ومايمكن أن تقدمه له من منافع أو إشباعات . أي أن البنك يقوم في الواقع ببيع المنافع وحلول المشاكل للعملاء ، ويقصد بالمشاكل هنا حاجات لدى العملاء مطلوب إشباعها .

ونسوق هنا بعض الأمثلة لتوضيح هذا المفهوم . على سبيل المثال عند قيام البنك بتقديم خدمة دفتر الشيكات ، فإن المنافع المترتبة على دفتر الشيكات تتمثل في أنه وسيلة سهلة للاحتفاظ بسجل كامل لكافة المعاملات التي يقوم العميل بدفعها ، كما أنه يوفر الوقت ولا يتطلب الأمر حمل النقود . وباختصار فإن قيام العميل بالحصول على دفتر شيكات إنما يشتري في واقع الأمر مجموعة من المنافع تتضمن حل مشكلة محددة لديه تتعلق بتحويل النقود أو الأموال Money Transmission . وبنفس المنطق فإن دفع فواتير الكهرباء والتليفون بواسطة البنك تحقق للعميل منفعة محددة تتمثل في نظام من الخصم المباشر والفوري وتحميل حساب العميل في الجانب المدين منه بقيمة تلك الفواتير الأمر الذي يوفر وقته وجهده . بالإضافة إلى ذلك فإن المنافع المترتبة على بطاقات الصرف الآلي هي عنصر الملاءمة أو الراحة Convenience للعميل ، إذ يمكنه إنجاز معاملاته في أي وقت ومن أي مكان .

٤- مستويات أو أبعاد المنتج

توجد ثلاثة مستويات لأي «منتج» تتمثل فيما يلي :

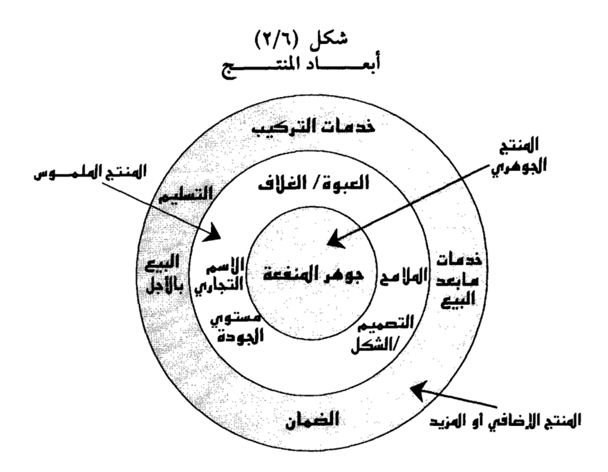
١/٤ المنتج الأساسي Core Product . وهو يمثل جوهر المنفعة التي يسعى إليها العميل من شراء المنتج . بعبارة أخرى فإن السؤال الرئيسي في هذه الحالة هو لماذا يقوم العميل بشراء هذا المنتج ؟ ويتعلق هذا الجانب بالمنافع أو الفوائد المترتبة على شراء هذا المنتج أو الخدمة المصرفية .

٢/٤ المنتج الملموس Tangible Product . وله خمس خصائص أساسية تشمل مستوى الجودة ، الملامح أو الأبعاد ، أو المواصفات Features ، التصميم أو الشكل Styling ،الاسم التجاري أو العلامة التجارية ، التغليف .

٣/٤ المنتج المزيد أو الإضافي Augmented Product . ويتناول هذا الجانب الخدمات والمنافع الإضافية والتي تشمل الخدمة والاهتمام الشخصي بالعميل ، الالتزام بمواعيد التسليم ، الضمان أو الكفالة ، التعهد باسترداد ثمن السلعة إذا لم يكن العميل راضيا . . الخ وتقدم هذه الجوانب مع الجانب الملموس من المنتج .

ولاشك أن التفكير في «المنتج» بأبعاده الثلاثة يتيح أمام المسئولين عن التسويق العديد من الرؤى والفرص التي يمكن استغلالها في جذب العملاء إلى المنتج أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة . ويوضح شكل (٢/٦) المستويات الثلاثة للمنتج والأبعاد التي يتناولها كل مستوى . وبطبيعة الحال عند دراسة هذه الأبعاد بالنسبة للخدمات المصرفية سوف يكون هناك بعض الاختلافات عن دراسة السلع والمنتجات الملموسة . غير أن دراسة هذه الابعاد تفيد القائمين على تسويق الخدمات بنفس القدر .

شكل (٢/٦)
أبعـــــاد المنتـــــج



٥- المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمات المصرفية

يوضح شكل (٣/٦) كافة العوامل المؤثرة على تصميم سياسة المنتجات (الخدمات المصرفية) التي يطرحها البنك في السوق ، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية .

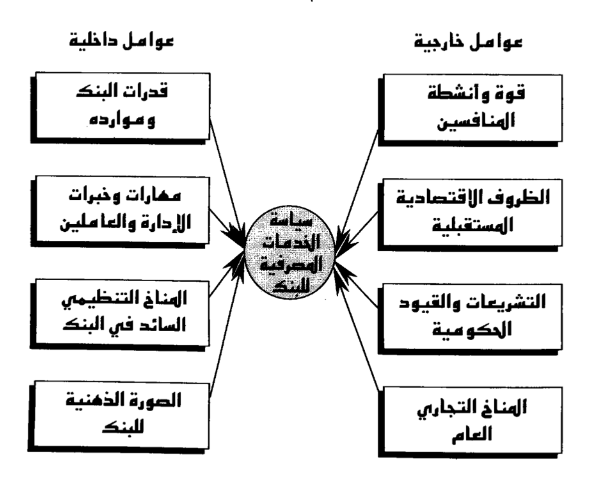
١/٥ المؤثرات الخارجية

تشمل المؤثرات الخارجية الجوانب الرئيسية التالية :

- قوة وأنشطة المنافسين .
- التنبؤات الاقتصادية والظروف الاقتصادية المستقبلية .
- المناخ التجاري العام .
- التشريعات الحكومية والقيود التي قد تحد من قدرة إدارة البنك على اتخاذ القرارات وتحد كذلك من طبيعة واتجاه الأنشطة التسويقية ، وبالتالي تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات المصرفية التى يمكن ترويجها للسوق .

شكل (٣/٦)

العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات المصرفية للبنك



٢/٥ المؤثرات الداخلية

وتشمل هذه النوعية من المؤثرات الأبعاد التالية :

- قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية .
- مهارات وخبرات إدارة البنك والعاملين لديه وكذلك عمليات الفروع .
- الروح المعنوية للعاملين في البنوك وسياسات الأجور ومعدلات الدفع ، وكذلك فرص التدريب والتعليم ، وفعالية الاتصالات وغيرها من العوامل السائدة في البنك ، والتي ينبغي أن تؤخذ فى الحسبان عند وضع سياسة الخدمات المصرفية .
- قدرة البنك على البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أداء البنك فى السوق . فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة المنافسين ، واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية فى البنك .
- الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء . على سبيل المثال إذا رأى أحد البنوك أن الرسالة الأساسية له Mission هي الجودة بالدرجة الأولى كما هو الحال بالنسبة لبنك Lloyds ، فإن عليه أن يؤكد أن نطاق الخدمات المقدمة وكذلك معايير الاهتمام بالعملاء تساند هذه الرسالة الأساسية التي تهدف إلى تقديم خدمة ذات مستوى جودة متميز .

ولاشك أن طموحات تحقيق صورة ذهنية طيبة لدى العملاء Image تنبع من ضرورة طرح إدارة البنك للأسئلة التالية :

- ما نوعية العملاء الذين نتعامل معهم الآن؟
- ما نوعية العملاء الذين نرغب فى التعامل معهم؟
- ماهي الاحتياجات المصرفية للعملاء والتي لم نتمكن من تقديمها لهم؟
- ماهي الاحتياجات المالية والمصرفية التي يمكن تقديمها للعملاء وتحقق الربحية للبنك في نفس الوقت؟
- ماهي مجموعات العملاء التي نرغب في اختيارها والتعامل معها في المستقبل؟

٦- استراتيجية تقديم الخدمات المصرفية للسوق

فى ظل التغيرات المتلاحقة في السوق والبيئة التسويقية للبنوك ، يصبح من الضروري على أي بنك القيام بتصميم البرامج التسويقية التي تتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء ، ومنها بطبيعة الحال استراتيجية المنتجات (الخدمات المصرفية) . إن الهدف من ذلك هو محاولة البنك ربط الخدمات التي يعرضها باحتياجات السوق ، وأن يظل على اتصال مستمر بالبيئة التي يعمل فيها .

ويعرض شكل (٤/٦) المصفوفة التي تعرف بمصفوفة الأسواق والمنتجات والتي تتيح أمام البنك أربع استراتيجيات بديلة للتعامل مع السوق المصرفي .

شكل (٤/٦)

مصفوفة الأسواق والمنتجات

الأسواق

المنتجات

	سوق حالي	سوق جديد
منتج حالي	التغلغل في السوق	تنمية السوق
منتج جديد	تطوير المنتجات	التنويع

وكما يتضح من هذا الشكل فإن أمام البنك أربع استراتيجيات للتعامل مع السوق المصرفي . هذه الاستراتيجيات هي :

١/٦ استراتيجية التغلغل فى السوق

طبقا لهذه الاستراتيجية تبحث إدارة البنك عن الطرق والأساليب التي تحقق زيادة فى حصة البنك فى السوق من خلال الأسواق الحالية ومن خلال عملاء البنك الحاليين .

وهناك ثلاثة أساليب رئيسية أمام البنك لإتباع هذه الاستراتيجية :

(١) أن يحاول البنك حث عملائه الحاليين على زيادة حجم ودائعهم بشكل عام أو استخدام القروض بدرجة أكبر أو زيادة التعامل مع أجهزة الصرف الآلي في عمليات السحب النقدى أو الإيداع أو غيرها . ويفيد ذلك إذا كان حجم استخدام العملاء لهذه الخدمات محدودا .

(٢) أن يحاول البنك جذب عملاء البنوك المنافسة إذا شعر أن هناك نقاط ضعف لدى المنافسين .

(٣) يمكن للبنوك أن تحاول إقناع عملائها غير المستخدمين حاليا لبطاقات الائتمان أو غير المستخدمين لأجهزة الصرف الآلي بالإقبال على هذه الخدمات والاستفادة منها .

٢/٦ استراتيجية تنمية السوق

وفى ظل هذه الاستراتيجية ينبغي على إدارة البنك أن تبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يمكنها الوفاء باحتياجاتهم المالية والمصرفية عن طريق الخدمات الحالية التي يقدمها البنك .

فمن ناحية يمكن لإدارة البنك أن تبحث عما إذا كان هناك عملاء متوقعون يمكنهم الاستفادة من خدمات البنك الحالية في المنطقة الموجود فيها البنك عن طريق جذب هؤلاء العملاء الجدد إلى البنك . فمثلا إذا كان البنك يقدم خدمات إقراض للتجار ورجال الأعمال يمكن أن يقدم نفس الخدمات للأطباء والمهندسين وغيرهم .

ومن جهة أخرى يمكن للبنوك أن تفكر في فتح فروع جديدة أو أجهزة صرف آلي متعددة في المناطق التي تتواجد فيها ، وذلك للوصول إلى عملاء آخرين فى هذه المناطق . وأخيرا يمكن للبنك فتح فروع جديدة في الخارج أو حتى في مناطق جغرافية أخرى في نفس البلد .

٣/٦ استراتيجية تطوير الخدمة

طبقا لهذه الاستراتيجية فإن على إدارة البنك أن تأخذ فى الحسبان إمكانية تقديم خدمات مصرفية جديدة ، أو تطوير الخدمات الحالية . فإما أن تعرض خدمات مصرفية جديدة كما حدث بالنسبة لبطاقات الصرف الآلى والخدمة المصرفية الهاتفية Telephone Banking

أو البنك المنزلى Home Banking ، وإما أن تحدث تعديلاً أو تطويراً في الخدمات المصرفية الحالية . وقد يفضل التعديل أو التطوير في الخدمات المصرفية الحالية عن تقديم خدمات جديدة كلية للسوق لتقليل حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك . ومع ذلك فهناك ضرورة لدراسة تأثير هذه التعديلات من الناحية التجارية على البنك . وقد تأخذ اشكال تطوير الخدمات المصرفية الحالية العديد من الجوانب منها :

١/٣/٦ التطوير فى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء ، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين درجة الثقة في البنك والخدمات التي يقدمها .

٢/٣/٦ تحسين أو تطوير ملامح أو مواصفات الخدمة المصرفية . ويهدف ذلك إلى زيادة المنافع أو الفوائد المتوقعة من الخدمة الحالية التي يقدمها البنك . على سبيل المثال فإن إضافة خدمات جديدة إلى بطاقة الصرف الآلي تؤدي إلى تعميق مزيج الخدمات بدلا من التعامل في عدد محدود من الخدمات . ومن جوانب تلك الخدمة مثلا استخدام بطاقة الصرف الآلي في دفع فواتير الكهرباء والهاتف ودفع قسط القرض وهكذا .

٣/٣/٦ تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة Style Modification . ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح فى قيام مديري الفروع بزيارة كبار العملاء فى أماكنهم ومكاتبهم أو تخصيص بعض الموظفين لعملاء معينين كما هو الحال فيما يعرف بـ Private Banking .

٤/٦ استراتيجية التنويع في تقديم الخدمات Diversification

كما يتضح من الشكل فإن هذه الاستراتيجية مختلفة تماما عن الاستراتيجيات الثلاث السابقة ، إذ أنها تركز على التعامل مع خدمات جديدة كلية وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر خدمات مكملة لما تعرضه من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية . على سبيل المثال يمكن أن يملك البنك شركة تأمين ويمارس نشاط التأمين أو أن يعمل فى مجال العقارات أو فى مجال خدمات السفر والسياحة وغير ذلك .

ويتضح مما سبق أن على إدارة البنك أن تعيد النظر باستمرار فى مزيج الخدمات المصرفية إذا ما أرادت تحقيق رغبات ومطالب العملاء . ومن الأسئلة التي ينبغي أن تطرح باستمرار مايلي :

أ - ما هي المنافع أو الفوائد المترتبة على كل خدمة مصرفية يقدمها البنك؟

ب- هل يبحث العملاء بالفعل عن تلك المنافع أو الفوائد ؟

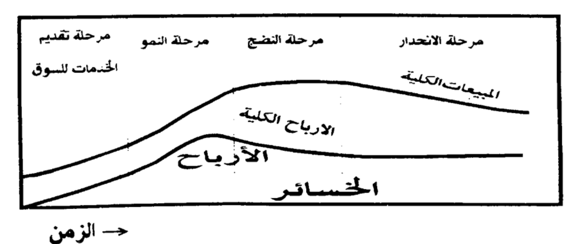
والسبب وراء ذلك أن حاجات ومطالب العملاء في تغير مستمر ، وينبغي أن تلاحق الخدمات المصرفية تلك الاحتياجات المتغيرة . وإذا اعتقد المسئولون عن التسويق فى البنك أن عملاء اليوم سوف يكونون راضين عن خدمات الأمس فإنهم يرتكبون بذلك خطأ مكلفا . وبالتالي ينبغي أن يكون هناك تحليل مستمر لاحتياجات العملاء وتعديل السياسات والاستراتيجيات المتصلة بالخدمات المصرفية بناء على هذا التحليل .

٧- دورة حياة الخدمات المصرفية The Service Life Cycle

تمر الخدمات المصرفية والمالية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج . ويعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة . ويعتبر مفهوم دورة حياة المنتج/ الخدمة المصرفية مفهوما له أهميته في تقييم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة . وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية - كما يتضح من شكل (٦/٥) بأربعة مراحل أساسية هي :

شكل (٦/٥)

دورة حياة الخدمة المصرفية



١/٧ مرحلة تقديم الخدمة للسوق

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة ، وبوجه عام يحقق البنك خسائر في هذه المرحلة . وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع . وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة بحوث السوق ، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة ، وتكاليف اختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها . وتكون الأولوية لدى إدارة البنك في هذه المرحلة هي خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء في السوق المستهدف . وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسي للبنك في مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجي .

٢/٧ مرحلة النمو

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف . وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال :

أ – التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة .

ب– بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق .

ج– التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الاقتناع بشراء الخدمة .

د– تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء .

٣/٧ مرحلة النضج

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة . وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان ، وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح . وهناك العديد من الأساليب التي يمكن بها تقليل معدل الانخفاض في المبيعات والإيرادات في الأجل القصير ، ولكن في النهاية سوف لايكون هناك مفر

من إحلال هذه الخدمة . ويمكن أن تعمل الاستراتيجيات التسويقية التالية على إطالة عمر السلعة خاصة في مرحلة النضج :

- تعديل فى الأسعار لجذب قطاعات أخرى من العملاء في السوق .
- تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء على الأقل مع تحسين حصة البنك في السوق .
- تغيير الاستراتيجية البيعية من خلال بيع الخدمة المصرفية مع العديد من الخدمات المماثلة لإعطاء العميل نوعا من الإغراء المتعدد أو الواسع .

٤/٧ مرحلة الانحدار

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار . وعند التفكير في هذه المرحلة – وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال – فإن هناك طريقتان أمام البنك :

أ- يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر . ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مربحة . غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية .

ب- البديل الثاني هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في الأسواق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك ، ولايتسبب عنهم ضياع وقت إدارة البنك فيما يتعلق بالمبيعات أو النواحي الإدارية . والجدير بالذكر أن المشكلات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للبنك يمكن التغلب عليها بتنظيم الخدمات المصرفية المختلفة بحيث توضع فى مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج .

وكما يوضح شكل (٦/٥) فإنه طالما كانت تكلفة بيع الخدمات المصرفية أقل من العائد فسوف يحقق البنك أرباحاً . وحتى يتأكد من تحقيق الأرباح فإن محفظة الخدمات المصرفية Product Portfolio ينبغى أن تظهر الخدمات المصرفية في مراحل مختلفة من دورة حياة كل منها . وسوف يكون من غير الحكمة من الناحية المالية أن تكون جميع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك في نفس المرحلة من دورة الحياة .

وينبغى أن نؤكد فى هذا الصدد أن البحوث التسويقية وجمع البيانات تلعب دورا رئيسيا في مراقبة وضبط هذه المراحل من دورة حياة الخدمة المصرفية . وبدون هذه البيانات المعتمدة على البحوث يمكن الاندفاع إلى قرارات متسرعة أو إحداث تغييرات في أوقات غير مناسبة في عناصر المزيج التسويقى ، مما يحمل البنك تكاليف عالية ويؤثر على فرص الربحية في المستقبل .

ويصور جدول (٦/١) ملخصا متكاملا لدورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص أو سمات كل مرحلة من المراحل الأربع من حيث المبيعات والتكاليف والأرباح والعملاء والمنافسين والأهداف التسويقية ، كما يعرض الجدول الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي فى كل مرحلة بدرجة كبيرة من الفعالية .

٨- تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق

ينطوى تقديم الخدمات المصرفية الجديدة باستمرار على تحمل البنك للعديد من الأخطار ، حتى مع قيام البنك بإجراء البحوث والدراسات في جميع مراحل تقديم الخدمة . وينبغى أن يتواءم تقديم الخدمات الجديدة للسوق مع خطط البنك وأهدافه القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل . وتجدر الإشارة إلى أن الخدمة المصرفية قد تكون جديدة بالنسبة للبنك ولكن لاتكون كذلك بالنسبة للعميل ، والعكس صحيح . ومع ذلك إذا لم يدرك العميل أنها خدمة جديدة فلا يمكن اعتبارها كذلك وكبديل لذلك قد تكون الخدمة المصرفية جديدة لكل الأطراف . وتأتى هذه

جـــــدول (١/٦)
الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج

بيـــــان	مراحـــــل دورة الحيـــــاة			
	التقديـــم	النمـــو	النضـــوج	الانحـــدار
اولا : الخصائص المبيعات	منخفضـــة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل
الأربـــاح	سالبـــة	ترتفـــع	أرباح مرتفعـــة	أرباح منخفضة
العمـــلاء	الابتكـــاريـــون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافســـون	عددهم قليـــل	يتزايد العـــدد	مستقر	عـــددهم يقـــل
ثانيا : الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسي	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية
ثالثا : الاستراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية)	تقديم خدمـــة رئيســـية	تقديم أشكال من الخدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة
السعـــــر	التكلفة + الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعـــار
التوزيـــــع	توزيع انتقائى فى المركز الرئيسى أو بعض الفروع	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع انتقائـــى
الإعـــــلان	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكاريين وأوائل المتبنين	الإدراك والاهتمام فى السوق كلها	التركيز على الفروق والمنافع بين الخدمات المختلفة التى تقدمها البنـــوك	تقليل المعدل
تنشيط المبيعـات	تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة المصرفية	تقـــل	تزيد لتشجيع التحول من بنك الى آخر	**تقل إلى الحد الادنى .**

الفرصة للبنك لكي يقدم خدمة مصرفية جديدة تماما كنتيجة للتغيرات التي تحدث في القوانين أو التشريعات ، أو في التكنولوجيا ، أو في المجتمع . وفي الواقع العملي فإن الخدمات الجديدة كلية هي بالفعل خدمات قليلة وتقدم للسوق على فترات متباعدة .

وفي أغلب الأحيان فإن الخدمة الجديدة بالنسبة للبنك تأتي من تقليد البنوك المنافسة . وقد تأتي هذه الخدمة بعد تطويرها أو تحسينها ، وقد تقدم للسوق بدون تطوير . ومن جهة أخرى قد يقوم البنك بتعديل جوهري لخدمة مصرفية حالية ليخلق في ذهن العملاء مجموعة من المنافع أو الفوائد المصرفية المتكاملة .

١/٨ الابتكار والتقادم المخطط

ينبغى إدارك حقيقة أن جميع الخدمات المصرفية يأتي عليها وقت في آخر دورة حياتها تحتاج فيه أن يتم تعديلها أو إحلالها بخدمات جديدة أكثر استجابة لرغبات واحتياجات السوق . وقد يأتي هذا التغيير نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة التي تحيط بصناعة البنوك ، أو من التغيرات في رغبات وأذواق المستهلكين ، أو التغيرات في التشريعات ، أو من المنافسة في السوق .

ونلاحظ في قطاع البنوك مثلا أن أجهزة الصرف الآلي قد حلت تدريجيا محل الصراف العادي في أداء كثير من الخدمات المصرفية . كما أن القبول المتزايد لبطاقات الائتمان سوف يؤدى إلى تقادم استخدام الشيكات السياحية . وعلى البنوك أن تحدث هذا النوع من التقادم المخطط فى خدماتها المصرفية .

٢/٨ العوامل التي تدعو إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة

هناك العديد من العوامل التجارية التي تخلق الحاجة لتقديم خدمة جديدة منها :

- انخفاض مبيعات البنك وأرباحه .
- المنافسة الحادة بين البنوك والتي قد تؤدي إلى انخفاض حصة البنك في السوق وبالتالي نسبة الربحية التي يحققها .
- اعتبارات استراتيجية تنبع من قرار البنك حول ما إذا كان يسعى إلى القيادة أو التبعية في السوق .
- التوصل عن طريق البحوث إلى أسواق جديدة تحقق للبنك معدلات ربحية متزايدة .
- تأثير الخدمات الجديدة على معدلات التدفق النقدى وعلى بقية الموارد وكذلك تأثيرها على الخدمات المصرفية الحالية .

- حجم السوق المتوقع للخدمة الجديدة وسهولة الوصول إلى هذه السوق .

- دورة حياة الخدمة المصرفية ، ذلك أن دورة الحياة السريعة للخدمة سوف تؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وتقليل فترة تحقيق الربح .

٣/٨ مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق

يصور الشكل (٦/٦) المراحل التي تمر بها عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق . وتمر عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق بالمراحل التالية :

١/٣/٨ مرحلة الحصول على أفكار الخدمات الجديدة

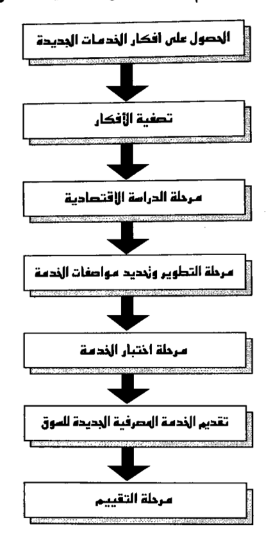
تبدأ عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بفكرة . قد تأتي هذه الفكرة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية . ومن المصادر الداخلية الرئيسية لخلق أفكار الخدمات المصرفية الجديدة وظيفة البحوث والتطوير في البنك حيث يعكف المتخصصون على تصميم الخدمات المصرفية التي تحقق أهداف البنك ، وتتمشى مع الظروف الاقتصادية والبيئية المتغيرة . ومن المصادر الداخلية كذلك المسئولون عن التسويق في البنك ، حيث يسعى هؤلاء إلى ترجمة احتياجات العملاء وكذلك ظروف المنافسة في السوق إلى أفكار لخدمات جديدة تقدم للسوق . وأخيرا قد يلجأ البنك إلى موظفيه والعاملين بفروعه لتزويده بأفكار لخدمات جديدة بناء على خبراتهم وتجاربهم . أما بالنسبة للمصادر الخارجية للأفكار المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة فقد تأتي من العملاء أو من البنوك المنافسة . وأخيرا قد تأتي أفكار الخدمات الجديدة من المؤسسات الأكاديمية والفنية الخارجية التي تقوم ببرامج البحوث والتطوير الخاصة بها .

٢/٣/٨ مرحلة تصفية الأفكار

تأتي مرحلة تصفية أفكار الخدمات الجديدة في ضوء أهداف وبيانات البنك وإمكاناته ، إذ لا يمكن أن يتم تجربة كل فكرة لخدمة جديدة . ويجب أن يكون هناك حكم أولي لتقرير ما إذا كانت كل فكرة تستحق دراسة أكثر .

وهناك عدد من الاعتبارات التسويقية يجب الانتباه إليها عند مرحلة تصفية الأفكار . فمثلاً يمكن للخدمة الجديدة أن تكون مكملة للخدمات المصرفية الحالية وبذلك تسهل من بيع الخدمات الحالية . كذلك فهناك الاعتبارات المالية التي تتعلق بقدرة الخدمة المصرفية الجديدة على الأداء ضمن محفظة الخدمات التي يقدمها البنك آخذين في الحسبان أهداف البنك المتعلقة بالربحية .

شكل (٦/٦)
مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق



٣/٣/٨ مرحلة الدراسة الاقتصادية

تشمل تلك المرحلة إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم الخدمة وتقدير التكاليف والعائد . وهذا يعني تطوير تحليل وضع الخدمة الجديدة في ضوء الأهداف الأولية واستراتيجية البنك وأخطار الاستثمار وغير ذلك . والمهم في هذه المرحلة تحديد الربحية المتوقعة للخدمة ، ويتطلب ذلك تقدير قيمة المبيعات والتكاليف .

٤/٣/٨ مرحلة تحديد مواصفات الخدمة

ويتطلب ذلك إعداد نموذج أولي بالخدمة الجديدة . على سبيل المثال فإن خدمة دفع فواتير العملاء عن طريق البنك تتطلب دراسة كافة النماذج والإجراءات وبرمجيات الحاسبات الآلية وتكاليف الإدخال ، والمتطلبات المالية والبشرية والتقنية وغيرها .

٥/٣/٨ مرحلة تجربة واختبار الخدمة

يمكن القول إن هذه المرحلة لها أهمية قصوى في تطوير الخدمات المصرفية الجديدة والتي تكون غالبا محفوفة بالمخاطر وتشكل عبئا على موارد البنك المالية والإدارية على السواء ، وفى نفس الوقت ليس مؤكدا نجاح فكرة الخدمة . ومع أنه لايمكن التنبؤ بنجاح أو فشل الخدمة الجديدة ، إلا أن دور التسويق هو محاولة تخفيض نسبة عدم التأكد المحيط بطرح الخدمة الجديدة .

وهناك عدة أنواع من التجارب يمكن استخدامها لتجربة واختبار الفكرة الجديدة منها إجراء بحث على العملاء ، كما يمكن عرض الفكرة على مدراء الفروع لأخذ رأيهم واقتراحاتهم بخصوصها . لكن من الناحية العملية يبقى تقرير رد فعل السوق هو الأكثر أهمية ، وكثيرا ماتتبع بعض البنوك تجربة الخدمة في مناطق مختلفة لمعرفة رد فعل العملاء بالنسبة لها .

وفى هذه المرحلة ينبغى الأخذ فى الحسبان الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية :

أ- متى (التوقيت) ؟ ولاتتوقف الإجابة فقط على تحديد الظروف التسويقية والتنافسية المثلى لتقديم الخدمة للسوق بل أيضا على توافر الموارد الضرورية وتدريب موظفي البنك وإعداد المادة الترويجية وتوفير أجهزة الحاسبات الآلية والإتصالات الإلكترونية اللازمة وغيرها .

ب- أين (الاستراتيجية الجغرافية)؟ يتعين على البنك أن يقرر ما إذا كان سيقدم الخدمة المصرفية الجديدة في مناطق معينة أو فروع معينة .

ج–إلى من ستقدم الخدمة (الأسواق المستهدفة)؟ وسوف يحدد البحث الأولي اختيار السوق التي سيوجه إليها هذه الخدمة ، وكذلك تحديد السعر والترويج وأسلوب التوزيع المناسب .

د – كيف (استراتيجية تقديم الخدمة للسوق)؟ ويتناول هذا السؤال الأخذ في الحسبان الميزانية الضرورية لتغطية التكاليف اللازمة لتقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق بما فيها الجهود الترويجية وبرامج الإعلان عن الخدمة وتوقيت الإعلان عنها .

٦/٣/٨ تقديم الخدمة المصرفية الجديدة في سوق التعامل التجاري Commercialization

في هذه المرحلة توظف البنوك إمكاناتها لطرح الخدمة الجديدة في السوق . وهذا يتطلب اهتماما خاصاً من إدارة التسويق في البنك . كذلك ينبغى على مسئول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف له علاقة بالعملاء على معرفة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها (بيع منافع الخدمة للعميل) .

وينبغى كذلك في هذه المرحلة توفير نظم التغذية العكسية Feedback Systems للتأكد من تأثير الخدمة الجديدة على الأسواق المستهدفة التي تم اختيارها ومعرفة ردود أفعال المنافسين .

٧/٣/٨ مرحلة التقييم

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الخدمات المصرفية والتي تنطوي على مراقبة النتائج لفترة زمنية معينة . ويشمل ذلك مراجعة أداء الخدمة المصرفية الجديدة من عدة نواحٍ تشمل :

أ – مدى رضاء العملاء عن الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة .
ب– إمكانية استجابة البنك السريعة للتعديل في الخدمة لمقابلة التغيرات السوقية .
ج– مستويات الربحية والمبيعات والتكاليف .
د – موقع الخدمة المصرفية في مراحل دورة الحياة التي سبق دراستها .

ملخص الفصل

تناول هذا الفصل القرارات المتعلقة بالعنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي في البنك وهو المنتج (الخدمة المصرفية) وقد تم التأكيد على ضرورة النظر إلى الخدمة المصرفية من زاوية المنافع أو الفوائد التي تعود على العملاء من وراء حصولهم على هذه الخدمات . وبالتالي ينبغي على المسئولين عن التسويق في البنك طرح العديد من الأسئلة حول مجموعة منها :
(١) ماهي الفوائد أو المنافع التي تقدمها تلك الخدمة المصرفية؟ وهل يسعى عملاء البنك إلى هذه المنافع أو الفوائد؟ . وتلعب بحوث التسويق دورا هاما في هذا المجال خاصة مع التغير المستمر في أذواق ورغبات ومطالب العملاء . وقد يترتب على ذلك إما ابتكار خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية لتتلاءم مع رغبات العملاء ، ولتتوافق مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بعمل البنك .

كما تناول هذا الفصل الاستراتيجيات المتاحة أمام البنك للتعامل مع السوق في ظل ظروف دائمة التغير وتشمل هذه الاستراتيجيات : (١) التغلغل في السوق (٢) تطوير المنتجات/الخدمات المصرفية (٣) تنمية السوق (٤) التنويع .

وأخيرا فقد تناول هذا الفصل أهمية تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق وكيف أنها تمثل متطلبا رئيسيا لاستمرار وتقدم البنك في الأجل الطويل . وتلعب البحوث دورا أساسيا في جميع مراحل تقديم الخدمة المصرفية الجديدة وذلك لتقليل درجة المخاطر التي قد تواجه البنك في أي مرحلة من مراحل تقديم الخدمة للسوق والتي تشمل (١) الحصول على الأفكار الجديدة (٢) تصفية الأفكار (٣) مرحلة الدراسة الاقتصادية (٤) مرحلة تطوير الخدمة وتحديد مواصفاتها (٥) مرحلة اختبار الخدمة (٦) مرحلة تقديم الخدمة المصرفية الجديدة في سوق التعامل التجاري (٧) مرحلة تقييم النتائج . وينبغي تفهم كافة العناصر التي يشتمل عليها برنامج تقديم الخدمة الجديدة للسوق في جميع هذه المراحل .

Key Terms

المفاهيم والمصطلحات

Product Planning

The systematic decision making pertaining to all aspects of the development and management of a firm's products.

تخطيط المنتجات

يشير إلى القرارات التي تتخذ بشكل منظم والمتعلقة بكافة الجوانب المتصلة بتطوير وإدارة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق .

Product

A basic offering that is accompanied by a set of image features that seeks to satisfy consumer's needs.

المنتج

عبارة عن عرض أساسي مقدم للعميل ومصحوب عادة بخصائص وملامح معينة تعطي صورة ذهنية لدى العميل لإشباع حاجاته ورغباته .

Product Development

A product market opportunity strategy in which a firm develops new or modified products to appeal to present markets.

تطوير المنتجات

عبارة عن استراتيجية تتمكن بمقتضاها الشركة (البنك) من استغلال فرصة تسويقية من خلال تقديم منتج جديد أو مطور إلى الأسواق .

Product Life Cycle

A concept that attempts to describe a product's sales, profits, customers, competitors, and marketing emphasis from its inception until it is removed from the market. It is divided into introduction, growth, maturity and decline stage.

دورة حياة المنتج

عبارة عن مفهوم تسويقي يحاول وصف المبيعات والأرباح والعملاء وظروف المنافسة والسياسات التسويقية لكل منتج (خدمة مصرفية) منذ مرحلة تقديمه للسوق إلى مرحلة حذفه من خط المنتجات . وتشمل دورة حياة أي منتج أربع مراحل هي : تقديم المنتج للسوق ، النمو ، النضج ، الانحدار .

New Product

A modification of existing product or an innovation that the consumer perceives as meaningful.

منتج جديد

عبارة عن تعديل في منتج حالي أو ابتكار منتج جديد بحيث يدرك العميل أن هذا المنتج الجديد له أهمية بالنسبة له ، أي يتوقف الأمر على إدراك العميل للمنتج .

Product / Market Matrix

A broad method for strategy planning that suggests four alternative strategies for maintaining and / or increasing sales : market penetration, market development, product development, and diversification.

مصفوفة الأسواق والمنتجات

عبارة عن أسلوب شامل لتخطيط الاستراتيجيات التسويقية التي تحكم الشركة أو البنك في تقديم المنتجات إلى السوق . وتقترح المصفوفة أربع استراتيجيات ممكنة لزيادة المبيعات أو المحافظة عليها وهي : (١) التغلغل في السوق (٢) تطوير المنتجات (٣) تنمية السوق (٤) التنويع .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول : حالة عملية للدراسة والمناقشة

بافتراض أن البنك الذي تعمل به قد اكتشف أن هناك فرصة تسويقية وحاجة لزيادة حجم الودائع من قطاع الأفراد Retail Deposit يتمكن البنك بمقتضاها من تحقيق معدلات ربحية أكبر من التعامل مع إيداعات قطاع التجار وكبار العملاء . وكمدير للتسويق في البنك فقد طلب منك القيام بمهمة تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة حالية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق هذا الهدف (زيادة حجم الودائع من قطاع الافراد) .

المطلوب : ما هي القضايا التسويقية التي سوف يتضمنها تقريرك النهائى إلى مجلس إدارة البنك؟ وكيف سترشد هذه القضايا التسويقية المسئولين عن البنك إلى الحل الأمثل؟

دليل الإجابة :

الهدف في هذه الحالة هو دراسة كيفية زيادة إيداعات قطاع الأفراد بدرجة كبيرة وبمعدلات ربحية تفوق التعامل مع إيداعات كبار التجار والشركات من عملاء البنك . وتعتبر المساهمة الفعالة في تحقيق هذا الهدف هي البحث عن خدمة مصرفية جديدة تحقق زيادة الإيداعات بواسطة قطاع العملاء الأفراد ، أو تطوير لخدمة حالية تقدم لهؤلاء العملاء .

وتعتبرالقضايا التي سوف يتضمنها التقرير النهائى مكونات الخطة التسويقية للبنك ، وتشمل هذه القضايا باختصار ما يلي :

(١) تحليل للموقف الحالي في السوق الذي يعمل فيه البنك بما في ذلك معرفة خصائص واتجاهات سوق الإيداعات الشخصية للعملاء ، أنواع مصادر المنافسة ، ومراجعة أداء البنك في السنوات القليلة الماضية في هذا الصدد ، وكذلك مراجعة موارد البنك في التعامل مع قطاع الأفراد . وينتج عن هذا التحليل ملخص بنقاط القوة والضعف لدى البنك وكذلك الفرص ، والأخطار التي يواجهها . ويعتبر هذا التحليل بمثابة المادة الخام لوضع الأهداف التسويقية وتحديد الاستراتيجيات

اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

(٢) اختيار السوق أو الأسواق المستهدفة .

(٣) اختيار استراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية) للوفاء باحتياجات السوق المستهدف .

(٤) وضع استراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع .

(٥) تصميم الإجراءات والسياسات اللازمة لمتابعة وتقييم المنتج الجديد .

(لاحظ أن هذه مجرد خطوط عريضة للإجابة ، ويتعين على القارىء أن يعرض كل منها بدرجة أكبر من التحليل)

السؤال الثاني :

تعتقد بعض الشركات والبنوك أنه يمكنهم الاستغناء عن الاختبار التسويقي بالنسبة للمنتجات والخدمات الجديدة المقدمة للسوق . إذكر بعض مزايا وعيوب الاختبار التسويقي Marketing Test للمنتجات والخدمات الجديدة ؟

دليل الإجابة :

المزايـــــا :

(١) فرصة للتعرف على مقياس الأداء البيعى في ظروف طبيعية .

(٢) إبراز نقاط الضعف في الاستراتيجية التسويقية .

(٣) إعطاء الفرصة لتجربة العديد من الاستراتيجيات التسويقية .

(٤) المساعدة في تجنب الأخطار المتوقعة لفشل المنتجات في السوق .

العيـــوب :

(١) أن هذا الاختبار مكلف .

(٢) يمكن المنافسين من ملاحظة فشل أو نجاح المنتج وبالتالي تعديل استراتيجياتهم .

(٣) يعطي الفرصة للمنافسين لتخريب عملية اختبار السلعة في السوق .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة *

السؤال الأول :

ماهو المقصود بمفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية؟ وما هي دلالات هذا المفهوم بالنسبة للنشاط التسويقي للبنك؟

السؤال الثاني :

حاول أن تحدد إطارا للمراحل التي يمر بها برنامج تقديم خدمات مصرفية جديدة للسوق مع توضيح الدور الذي يمكن أن تقوم به بحوث التسويق في هذا المجال .

السؤال الثالث :

حدد أربع خدمات مصرفية يقوم البنك الذي تعمل به حاليا بتسويقها وتعتبر كل منها فى مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة الأربع (تقديم الخدمة للسوق - النمو- النضج - الانحدار) ، ثم اشرح كيف توصلت إلى أن كل خدمة قد بلغت تلك المرحلة؟

السؤال الرابع :

انطلاقا من حقيقة أن البنك يقدم للعملاء منافع وحلولا للمشاكل وليس خدمات مصرفية ، ماهي في اعتقادك المنافع التي يقدمها البنك الذي تعمل به لعملائه؟

حاول أن تقصر الإجابة على بعض الخدمات المصرفية في قطاع الأفراد وقطاع كبار العملاء من التجار والشركات .

السؤال الخامس :

حاول أن تختار مثالا لخدمة مصرفية تقدم للعملاء الأفراد وخدمة مصرفية تقدم لكبار العملاء من التجار ثم وضح الاستراتيجية التي اتبعها البنك الذي تعمل به في التعامل مع السوق باستخدام مصفوفة الأسواق والمنتجات التي تم دراستها فى هذا الفصل؟ وضح نوع الاستراتيجية التي اتبعها البنك؟

---

* يمكن للطالب الاسترشاد فى الإجابة على هذه الأسئلة والتمرينات بالرجوع إلى دليل الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري بدولة الكويت والملحقة في نهاية هذا الفصل .

السؤال السادس :

بالنسبة لدورة حياة المنتج (الخدمة) هل يمكنك تحديد المرحلة التي تمر بها الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء فى قطاع الأفراد أو قطاع التجار والشركات .

السؤال السابع :

كيف ترى الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الذي تعمل به بعد خمس سنوات من الآن؟ أي من الخدمات المصرفية سوف تحذف وأيها سوف تحتاج إلى تطوير أو تعديل؟ وماهي الخدمات المصرفية الجديدة التي ينبغى تقديمها حينئذ؟

السؤال الثامن :

ما هي الخدمات المصرفية الحديثة التي قدمها البنك الذي تعمل به إلى قطاع العملاء الأفراد؟ وإلى قطاع كبار العملاء من التجار والشركات؟ وماهو سر نجاح أو فشل تلك الخدمات في اعتقادك؟

السؤال التاسع :

مطلوب أن تأخذ مثالا على خدمة مصرفية قام البنك الذي تعمل به بتقديمها حديثا إلى السوق . حاول أن تخضع هذه الخدمة المصرفية للتحليل وتقييم أسباب النجاح أو الفشل . ابحث عن الشخص أو الإدارة المعنية بتقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق . حاول كذلك ترتيب مقابلة مع هؤلاء الأشخاص للتعرف منهم على الإجراءات والوسائل المتبعة في تقديم منتج أو خدمة جديدة للسوق والمنطق وراء ذلك . هل تعتقد بعد هذه المقابلة أن هناك حاجة لإجراء أي تغييرات من شأنها تقليل الأخطار التي يتعرض لها البنك عند تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق؟

السؤال العاشر :

أخذا فى الحسبان الخدمة المصرفية الجديدة التي قدمها البنك؟ هل تم دراسة وبحث جميع الجوانب المتعلقة بالخدمة؟ وما هي أساليب البحث التي تم اختيارها؟ وماهو تقييمك لتلك الأساليب البحثية التي اتبعت في تقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق؟

حالة دراسة
دورة حياة الخدمة المصرفية*

يقوم بنك "الوفرة" بتسويق عدد من الخدمات المصرفية من خلال الخمسة عشر فرعا التابعة له ، فيما عدا خدمة تأجير الخزائن والتي كانت تقدم من خلال عشرة فقط من هذه الفروع . وقد تأسس البنك عام ١٩٦٨ ، وكان يحقق معدلات معقولة سواء في الإيرادات أو الأرباح الكلية وذلك بالمقارنة بمنافسيه في السوق . وقد لاحظ المدير المسئول عن التسويق بالبنك أن الإيرادات من تأجير الخزائن للعملاء تتزايد ببطء شديد في السنوات الثلاثة الأخيرة ، فضلاً عن انخفاض الأرباح التي تحققها هذه الخدمة بدرجة كبيرة . وبناء على ذلك قرر القيام بحملة إعلانية مكثفة عن خدمة الخزائن التي يؤجرها ، مع تقديم عرض لمدة محدودة إذا أجر العميل خلالها ، يمكنه الحصول على عدد (٢) خزنة بثمن خزنة واحدة ، أو الحصول على خزنة من الحجم الكبير بنفس إيجار الخزنة من الحجم الصغير ، كذلك فقد قرر زيادة نطاق توزيع هذه الخدمة ، بتقديمها في الفروع الخمسة الأخرى ، مع زيادة نسبة العمولة التي يحصل عليها موظف البنك الذي ينجح فى إقناع العميل بالتأجير من ١ دينار الى ١,٥ لكل خزنة . وقد ركزت الحملة الإعلانية – ضمن ما ركزت عليه من نقاط – على أنه يجب ألا ننظر إلى خدمة الخزائن للحفاظ على الجوهرات فقط وإنما لحماية العميل من سرقة المستندات والأوراق الهامة الخاصة به .

وقد فوجئ مدير التسويق بأن كل الجهود التى قام بها لم تسفر عن نتائج إيجابية ملموسة فى الإيرادات والأرباح ، وقد اتصل تليفونيا ببعض زملائه ممن يعملون في البنوك المنافسة ، ولم يصدق الكثير منهم حين أوضحوا له أن بنوكهم ليست أسعد حالا من بنك "الوفرة" بل ربما أسوأ ، وقد اعتقد أنهم يقولون ذلك كوسيلة لتخديره في الوقت الذي يقومون فيه ببذل كل الجهود لتحسين وضعهم التنافسي ، لذلك فقد قرر التوسع فى الإعلان وتشجيع موظفي البنك وزاد مبلغ العمولة من ١,٥ د.ك إلى ١,٧٥ د.ك . ولكن النتائج لم تكن مشجعة كذلك . لذا فقد ضاق ذرعا بهذه الخدمة ، وقرر أن يقدم اقتراحا للإدارة العليا بوقف هذه الخدمة فورا ، حيث أنها أسوأ خدمات البنك من حيث المبيعات والأرباح . بيد أنه تلقى ردا شديد اللهجة من الإدارة العليا مفاده أنه لم ينجح كمدير للتسويق في تسويق هذه الخدمة ، وبالتالي ، فالمشكلة ليست فى الخدمة ، وانما فيه هو .

---

* د . نعيم حافظ أبو جمعه ، جامعة الكويت ، ١٩٨٧ .

استاء مدير التسويق لهذا الرد ، وأشاع أنه ينوي أن ينتقل إلى إدارة أخرى ، أو ربما يترك البنك نفسه .

والمطلوب :

فى ضوء دراستك لموضوع دورة حياة الخدمة ، أجب عن الأسئلة التالية :

(١) تحديد المرحلة التي تمر بها الخدمة من مراحل دورة حياتها مع تحديد الأسس التي اعتمدت عليها لتحديدها .

(٢) هل توافق بشكل عام على الاستراتيجيات التسويقية التي لجأ اليها مدير التسويق ؟ ولماذا ؟

(٣) ما رأيك بصفة خاصة في التغيير الذي أحدثه المدير في سعر الخدمة ؟ وهل توافقة على ذلك أم لا ؟ وما الذي كان يجب عمله في هذا الشأن ؟

(٤) ماهي اقتراحاتك في هذا الموقف ؟ أو بمعنى آخر ، ما الذي كان يجب على مدير التسويق عمله في هذا الموقف ؟ ولماذا تعتقد أنها اقتراحات مفيدة ؟

(٥) إذا فرض أنه تم تطبيق اقتراحاتك المحددة في بند (٤) عاليه ومع ذلك لم يتحسن الوضع ، هل توصي بإيقاف هذه الخدمة أم لا ؟ ولماذا ؟

المراجع والقراءات الاضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق ، الجزء الثانى دار النهضة العربية - القاهرة ، ١٩٨٩/٨٨ ، ص ٣١-١١٢ .
- د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفى ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ١١٧-١٣٨ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Ronald J. Roderique, **Product Development: Not for Big Banks Only,** Bank Marketing, 1980.
- Francis X. Shea and John H. Shain, **How the Concept of Product Manager Works in Banking**, ABA Banking Journal, October 1980, pp. 127-132.
- Sheila Black et. al., **HandBook of Marketing and Selling Bank Services,** University Press, 1985, Chapter 10, 11, 12, pp. 59-70.

ملحـــق

الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري الكويتي

تتضمن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري مايلي :-

أولا : الخدمات الموجهة لقطاع الأفراد

١ـ التحويلات

- شيكات عند الطلب وتحويلات سريعة بالتلكس بمختلف العملات .
- شيكات سياحية متوفرة بالدولار الأمريكي ، الجنيه الاسترليني ، المارك الألماني ، الفرنك الفرنسي والفرنك السويسري ، أمريكان اكسبريس ، سيتي كورب ، بنك أوف أمريكا وتوماس كوك .
- بيع وشراء العملات الأجنبية نقدا .
- شراء شيكات بالعملات الأجنبية .
- تحصيل الشيكات بالعملات الأجنبية .
- تقبل التعليمات الثابتة فيما يتعلق بالدفعات الدورية في الكويت والخارج .
- تقبل الحوالات الواردة باسمك من البنوك المراسلة في الخارج .

٢ـ خدمات البطاقات

أ- بطاقة فيزا

- بطاقة ائتمان ، متوفرة للعملاء من أصحاب الحسابات الجارية . تستعمل في الكويت وخارجها .
- سحب نقدي في أكثر من ٢٣,٠٠٠ جهاز صرف آلي بالعملة المحلية للدول التي ببطاقة فيزا حول العالم .
- مقبولة لدى أربعة ملايين مؤسسة لبيع السلع والخدمات في كافة أنحاء العالم .

ب ـ بطاقة البنك الآلى

- متوفرة للعملاء من أصحاب الحسابات الجارية ، حسابات التوفير أو حسابات التوفير اليومي .
- متوفر ٣٣ جهاز (بنك آلي) في جميع انحاء الكويت .

- خدمة كل يوم وعلى مدار الساعة .
- سحب نقدى فوري لغاية -/٥٠٠ د .ك لليوم الواحد .
- استفسار عن الرصيد .
- طلب كشف حساب مختصر .
- طلب كشف حساب مفصل .
- طلب كشف حساب جديد .
- طلب دفتر شيكات جديد .
- تحويل المبالغ من حساب إلى آخر في البنك التجاري .
- استفسار عن رصيد القرض .

ج- *بطاقة البنك الآلي المميز*

- تشمل هذه البطاقة كل خدمات (بطاقة فيزا) بالإضافة إلى خدمة القرض الآلي الفوري ، وهو قرض مسبق على معاشك ، والتمتع بجميع مميزات (بطاقة البنك الآلي) .

د- *الودائع*

- الودائع الثابتة بالدينار الكويتي أو بالعملات الأجنبية .
- فتح الحساب ابتداء من ١٥٠٠ دينار كويتي أو مايعادلها .
- يترك لك حرية تحديد فترة زمنية ثابتة (ابتداء من أسبوع واحد) .
- فائدة تدفع عند الاستحقاق .

٣- القروض الشخصية

- متوفرة للعملاء من أصحاب الوظائف الثابتة .
- بإمكانك الاقتراض لغاية ١٠ أضعاف راتبك (ولغاية ٢٠,٠٠٠ د .ك) .
- فترة سداد لغاية ٣٦ شهرا .
- فائدة منخفضة .

٤- صناديق ايداع الأمانات

- متوفرة فى (٣) مراكز تابعة للبنك التجاري .
- ٣ أحجام مختلفة .
- إيجار سنوي مقابل رسوم بسيطة .

٥- الحسابات

أ - *الحسابات الجارية بالدينار الكويتي أو بالعملات الأجنبية*

- فتح الحساب ابتداء من ١٠٠ د .ك أو مايعادلها .
- دفتر شيكات .
- إمكانية الإيداع والسحب من أحد فروعنا المنتشرة في الكويت ، أيها أقرب إليك .
- كشف حساب دوري بناء على طلبك .

ب - *حسابات التوفير بالدينار الكويتي أو بالعملات الأجنبية*

- فتح حساب ابتداء من ٢٠ د .ك أو مايعادلها .
- فتح الحساب بالدينار ، أو الدولار الأمريكي أو الجنيه الاسترليني أو غيرها من العملات الأجنبية .
- فتح حساب بصفة فردية أو مشتركة .
- الحصول على دفتر توفير لتسجيل معاملاتك لحسابات التوفير بالدينار الكويتي .
- كشف شهري لحسابات التوفير بالعملات الأجنبية .
- تحتسب أعلى فائدة على أقل رصيد شهري وتضاف كل ستة شهور .

ج - *حسابات التوفير اليومي بالدينار الكويتي ، الدولار الأمريكي أو الجنيه الاسترليني*

- فتح الحساب ابتداء من ٥٠ دينار كويتي ، أو ١٠٠ جنيه استرليني أو ١٠٠ دولار أمريكي .

- تحتسب الفائدة حسب الأسعار السائدة على الرصيد اليومي ، وتضاف كل ثلاثة شهور .
- كشف حساب شهري .

د ـ *حسابات تحت الطلب بالدينار الكويتي أو بالعملات الأجنبية .*

- فتح الحساب ابتداء من ٢٥,٠٠٠ د.ك أو مايعادلها .
- فائدة عالية تعدل أسبوعيا وتحتسب على الرصيد اليومي وتدفع كل ثلاثة أشهر .
- كشف حساب شهري .

ثانيا : الخدمات المصرفية المقدمة للتجار والشركات

١ـ الاعتماد المستندي

الاعتماد المستندي هو تعهد خطي صادر عن البنك ، للبائع (المستفيد) لإجراء الدفع لغاية المبلغ المتفق عليه وذلك مقابل تقديم المستندات والشروط المنصوص عليها فى كتاب الاعتماد .

الاعتماد المستندي يوفر لك درجة عالية من الأمان ، والطمأنينة والراحة بالإضافة إلى دعم البنك لتمويل الصفقات التجارية .

٢ـ التحصيل المستندي

التحصيل المستندي هو طلب البائع إلى البنك القيام بتسليم مستندات الشحن للمشتري عند القبول أو الدفع ، بفضل التحصيل المستندي يحق للمشترى اختيار الدفع عند وصول المستندات ، أو البضاعة بموجب الاتفاق مع البائع .

٣ـ خطابات الضمان

خطاب الضمان هو تعهد خطي صادر عن البنك للمستفيد ، ضامنا دفع مبالغ محددة عند المطالبة بها خلال فترة صلاحية الكفالة المتعلقة بإنجاز شيء معين . بفضل خطابات الضمان يحصل المستفيد على دعم البنك ، مما يزيد ثقته فى المجالات التالية :

- عند تقديم العروض أو عند الحصول على العقود لتنفيذ الخدمات أو المشاريع المتفق عليها .
- للحصول على الدفع المسبق .
- الحصول على أوامر التسليم في حالة عدم استلام بوالص الشحن .
- للحصول على دفتر المرور الجمركي للسفر البري .

بمقدروك الحصول على خطابات الضمان التالية من أي فرع من فروع البنك :

أ- كفالات الإنجاز

هي تعهد خطي معطى من البنك بالدفع للمستفيد إذا فشل المتعهد في الوفاء بالتزاماته بالتنفيذ بموجب العقد .

ب - كفالات الدفع المقدم

هى تعهد خطي من البنك للمستفيد بإعادة دفع المبالغ التي دفعت مقدما ، إذا فشل طالب الكفالة في الوفاء بالتزاماته بالتنفيذ بموجب العقد .

ج - كفالات الشحن

هي تعهد خطي من البنك لشركة شحن بأن مستندات ملكية البضاعة (بوالص الشحن) سوف يتم تسليمها عند استلام المستندات .

د - كفالات المركبات

هي تعهد بدفع مبلغ محدد من المال للمستفيد في حالة عدم قيام مقدم الكفالة بإعادة دفتر المرور الجمركي خلال مدة محددة .

هـ - كفالات المناقصة

هي تعهد خطي معطى من البنك نيابة عن مقدم المناقصة بالدفع للمستفيد في حالة عدم التوقيع على الاتفاق المتعلق بالمناقصة إذا ماقبلت .

الفصل السابع
تسعير الخدمات المصرفية

- أهمية قرارات التسعير
- العلاقة بين السعر والعناصر الأخرى للمزيج التسويقي
- آلية تحقيق الربح في البنك ودور التسعير
- العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأسعار في البنك
- أساليب وإجراءات تسعير الخدمات المصرفية
- علاقة التسعير الموجه بالسوق بتحقيق الربحية
- قرارات التسعير



الفصل السابع
تسعير الخدمات المصرفية

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *إدراك أهمية عنصر التسعير في رسم الاستراتيجية التسويقية للبنك وعلاقة التسعير ببقية عناصر المزيج التسويقي .*
- *تفهم العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان بواسطة إدارة البنك عند وضع التسعير .*
- *التمييز بين مدخل التكلفة في التسعير ومدخل التسعير الموجه بالسوق .*
- *التعرف على تأثير أسلوب التسعير الموجه بالسوق على رضاء العملاء وتحقيق الربحية للبنك .*

مقدمة الفصل

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من القرارات الهامة في صياغة الاستراتيجية التسويقية . ويثار التساؤل باستمرار حول ماهي الأسعار التي يجب أن يتقاضاها البنك من عملائه ؟ وينبغي أن يرتبط تسعير الخدمات المصرفية – مثله في ذلك مثل بقية عناصر المزيج التسويقي – بالأهداف التسويقية للبنك . وبالتالي فإن سياسة تسعير الخدمات المصرفية ينبغي أن تأخذ في الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية ، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل بالإضافة إلى الأهداف البيعية وحصه البنك في السوق . ولا يعني ذلك عدم ارتباط تكاليف تقديم الخدمات المصرفية بالتسعير ، ولكن لأن المدخل التقليدي الذي اتبعته البنوك لفترة زمنية طويلة يقوم على تحديد الأسعار على أساس التكاليف بالدرجة الأولى . غير أن المدخل التسويقي للتسعير ، والذي سوف نناقشه في هذا الفصل – ينظر إلى التكاليف كأحد القيود الدنيا على حرية البنك في تحديد الأسعار التي يتقاضاها ، وبالتالي لا تعتبر التكاليف وحدها هي المحدد الأساسي للسعر . ولذلك فإن الإجراءات والطرق التي يتبناها البنك لتسعير خدماته المصرفية ينبغي

أن تعتمد على ظروف السوق والمنافسة بالإضافة إلى اعتمادها على عنصر التكلفة . وقد فرضت ظروف المنافسة السوقية ضرورة تحديد البنوك لأسعارها بما يتلاءم مع الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها .

١ - أهمية قرارات التسعير

تظهر أهمية قرارات التسعير في كونها تؤثر على أطراف عديدة ، كما أنها تتأثر كذلك بهذه الأطراف ، ويتضح ذلك فيما يلي :

١/١ **من وجهة النظر الاقتصادية :** ينظر إلى الأسعار على أنها المحدد الأساسي لمستوى المبيعات من السلع والخدمات . ولذلك يلاحظ أن السعر من هذا المنظور يعتبر موضع الاهتمام الرئيسي في جميع النظريات والنماذج الاقتصادية . كما أن الآلية أو الأسلوب الذي يتم على أساسه تحديد الأسعار قد أصبح موضع اهتمام الكثير من الباحثين الاقتصاديين .

٢/١ **على المستوى الحكومي :** يلاحظ أن أسعار السلع والخدمات تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة بسبب تأثير الأسعار على معدلات التضخم وبالتالي على الرفاهية الاجتماعية للمواطنين .

٣/١ **التأثير على الربحية :** تنبع أهمية قرارات التسعير بصفة أساسية من تأثيرها على معدلات الربحية التي يحققها البنك من خلال تحديد العائد الذي يمكن الحصول عليه ، كذلك لتأثير السعر على الطلب وبالتالي على حجم الأعمال الممكن تحقيقها . بعبارة أخرى يؤثر التسعير على ربحية البنك مباشرة ، نظرا لأن الأسعار التي يدفعها العملاء تولد إيرادات ، كما أن الأسعار تؤثر على حجم أعمال البنك . ولذلك فإن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقى الذي يحقق إيرادات للبنك ، بينما بقية عناصر المزيج التسويقى (المنتج - الترويج - التوزيع) تحمّل البنك تكلفة عند القيام بها .

وتجدر الإشارة إلى أن التسعير في البنوك يأخذ صورا عديدة منها معدلات سعر الفائدة على القروض أو الودائع ، وكذلك تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه .

٢ - العلاقة بين السعر والعناصر الأخرى للمزيج التسويقي

إن الإرشادات والتوجيهات العامة لسياسات واستراتيجيات الأسعار المطبقة لجذب العملاء وتنمية الأعمال يمكن تلمسها في الخطة العامة للبنك . مثل هذه الخطة يجب أن تحدد الموقع السوقي الحالي للبنك ، والموقع الذي يود أن يكون عليه خلال السنوات القليلة القادمة ، وما الذي يجب عمله من أجل ضمان تحقيق الهدف من الخطة .

ومن البديهي أنه يصعب الاعتماد على عنصر واحد من عناصر المزيج التسويقي للوصول إلى النتائج المستهدفة ، والتي يعتمد تحقيقها في الغالب على مدى التنسيق والتفاعل بين كافة الأنشطة والمهارات التسويقية المتاحة . فالتسعير ليس سوى مجرد عنصر واحد ، يجب استخدامه لتعضيد وزيادة فعالية العناصر الأخرى للمزيج . وكما تمت الإشارة عند الحديث عن الخدمات كأحد عناصر المزيج التسويقي ، فإنه يصعب الحديث عن السعر وفعاليته بمعزل عن بقية العناصر الأخرى لهذا المزيج .

من ناحية أخرى ، بينما يمكن النظر إلى التسعير على أنه نشاط يتم تقييمه على فترات متباعدة نسبيا ، فإن تقييم العناصر الأخرى للمزيج ومراجعة السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها تعتبر عملية مستمرة . ويرجع السبب في عدم تقييم السعر على أساس دوري منتظم إلى حقيقة أن وضع سياسات التسعير ليست عملية سهلة بالإضافة إلى أن السياسات التسعيرية التي يتبعها المنافسون لها تأثير قوي في السوق ، حيث ينظر غالبية العملاء إلى خدمات البنوك على أنها نمطية أو يصعب التمييز بينها . وأخيراً ، فإن قوانين العرض والطلب تؤثر على عملية التسعير ، ولكن مثل هذه القوانين ، ليس لها درجة التأثير كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية ، حيث تلعب اعتبارات الجودة والتعبئة والتغليف والاسم التجاري دورا مميزا في تحديد مستوى الطلب .

إن القرار النهائي لتحديد مستوى السعر يتأثر بمجموعة من الاعتبارات ضمن إطار مزيج تسويقي متكامل يستهدف تنمية وإثارة الطلب منها على سبيل المثال :

- رد الفعل الحكومي لمستويات الأسعار والسياسات المفروضه من البنك المركزي .
- الأهداف العامة للبنك .
- الأهداف التسويقية قصيرة الأجل للبنك ، خاصة ما يتعلق بالحصة السوقية والربحية .
- حساسية أو رد فعل العملاء للتغيرات في الأسعار .
- حساسية أو رد فعل المنافسين .
- الظروف البيئية العامة .

٣ - آلية تحقيق الربح في البنك ودور التسعير

بصفة عامة ، فإن البنك يحقق عائدا من خلال قيامه بتلقي الودائع ثم إعادة إقراضها إلى الآخرين أو القيام باستثمارها بنفسه ، وذلك بالطبع بعد احتجاز نسبة منها كاحتياطي . وفي هذا العملية ، فإن البنك يتحمل نفقات في شكل فائدة دائنة يدفعها على الودائع ، كما أنه يحقق دخلا من خلال الفائدة التي يحصل عليها من القروض أو كعائد للاستثمارات التي يقوم بها . ويسمى الفارق بين الفوائد المدينة والفوائد الدائنة بالهامش ، والذي يفترض أن يكون إيجابيا .

من ناحية أخرى ، فإن البنك عند قيامه بهذه العمليات يتحمل نفقات أخرى مثل الرواتب والإيجارات والضرائب والإعلان . . . الخ . في نفس الوقت فإنه يحقق إيرادات من العمولات والأشكال الأخرى للفوائد المدينة .

وكما سبقت الإشارة فإن التحدي الذي يواجه إدارة البنك يكمن في ضرورة توليد دخل من كافة المصادر (الفوائد وإيرادات التشغيل) ، يزيد عن كافة النفقات من كافة المصادر (الفوائد ومصروفات التشغيل) ، ويسمى الفارق بصافي ربح التشغيل ، الذي يتم تعديله بعد ذلك في ضوء ضرائب الدخل وأرباح وخسائر عمليات الأسهم والسندات للوصول إلى صافي الربح ، الذي تحاول كافة مؤسسات الأعمال تعظيمه أو الوصول به إلى أقصى درجة ممكنة . وفي ضوء ما سبق ، فإن العناصر الأربعة في معادلة الربح التالية تعطي الإدارة فكرة واضحة عن مجالات التركيز لتعظيم الربح .

(+) الإيرادات من الفوائد المدينة

(-) المصروفات على الفوائد الدائنة

= *صافي الدخل من الفوائد (الهامش)*

(+) الإيراد من عمليات التشغيل (بخلاف فوائد القروض)

(-) المصروفات على عمليات التشغيل (بخلاف فوائد الودائع)

= *الدخل قبل الضريبة*

وحيث أن الفوائد التي يتم دفعها على الودائع تكون مقيدة باعتبارات السوق أو المنافسة أو التشريعات التي تضعها الأجهزة المعنية مثل البنك المركزي ، فإنه يصعب على إدارة البنك التحكم فيها أو السيطرة عليها ، ولذلك فإنها تتعامل معها كمعطيات . ويختلف الأمر بالنسبة لمصروفات التشغيل مثل الرواتب والبدلات والإعلانات . . . الخ ، والتي تعتبر أكثر قابلية للتحكم من قبل إدارة البنك التي تحاول ترشيدها أو تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن .

وإذا كان خفض التكاليف وسيلة لتحقيق كفاءة التشغيل وزيادة معدلات الربحية ، فإن البحث عن أفضل الأساليب لزيادة الدخل تمثل المجال الأنسب لتعظيم أرباح البنك . على سبيل المثال ، فإن إدارة البنك يمكنها توجيه اهتمام أكبر نحو القروض ذات العائد الأعلى مثل القروض التجارية . إلا أن أفضل الفرص بصفة عامة في غالبية البنوك لزيادة الدخل تكمن في فئة إيرادات التشغيل الأخرى مثل العمولات ومصروفات الخدمات .

ومما لا شك فيه أن لطريقة تسعير خدمات البنك تأثيرا ملموسا على حجم الإيرادات التي يمكن تحقيقها ، وأن ناتج هذا التأثير يمكن إدراكه في الحال . وكما يقول أحد خبراء التسعير المعروفين أنه من خلال وجود إجراءات سعرية مناسبة ، فإن المؤسسة المالية يمكنها زيادة أرباحها من ٢٠ ٪ إلى ٧٣ ٪ خلال عام واحد ! ومثل هذا الزيادة ولا شك ، تدعو إلى اتباع أساليب حكيمة في عملية التسعير .

٤- العوامل التى تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأسعار في البنك

عند تحديد السعر أو الأسعار التي يتقاضها البنك هناك العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان منها :

١/٤ **الموقف الائتماني للعميل :** إذ ينبغي دراسة الحالة الائتمانية للعميل وما إذا كانت حالته الائتمانية جيدة أم عكس ذلك . وفى حالة الموقف الائتماني الجيد فإن العميل يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض ، والعكس صحيح .

٢/٤ **درجه المخاطرة في السوق :** يعتبر تحليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها نشاط العملاء من الأمور الهامة في التسعير . ولذلك ينبغى أن تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق .

٣/٤ **عامل التكلفة :** يلاحظ أن البنوك درجت على التوجه بالتكلفة بشكل تقليدي عند تحديد الأسعار . فاذا ارتفعت التكاليف رفعت البنوك معدلات ماتتقاضاه من رسوم وعمولات في ضوء ارتفاع التكاليف . ولذلك نجد أن البنك يتقاضى في النهاية مايوازى التكاليف التي تحملها .

٤/٤ **ظروف السوق :** نظرا لتعرض البنوك لدرجة كبيرة من المنافسة فقد اتجهت معظم البنوك إلى مايعرف بفلسفة التوجيه بالسوق Market Orientation عند تحديد الأسعار . ولذلك ينبغي على البنك أن ينظر إلى التسعير كعنصر مكمل لبقية عناصر المزيج التسويقي داخل إطار استراتيجية تسويقية محددة . وبالتالى ينبغي على المسئولين عن التسويق فى البنوك مراعاة أهمية عنصر التوجيه بالسوق والتأكد من أن الاسعار التي يتقاضاها البنك تتوافق مع البرنامج التسويقي ككل . ويمكن القول أنه إذا أراد البنك تحقيق أهدافه الاستراتيجية بفعالية ، فان قرارات التسعير ينبغي أن تتخذ في ضوء أهداف تلك الاستراتيجية . وللتأكد من إحداث التوافق بين أساليب التسعير والاستراتيجية التسويقية ، لا ينبغى أن يتخوف المسئولون

القائمون بالتسويق في البنك من إحداث تغير في الأسعار حسب ظروف السوق . على سبيل المثال ، ليس من الحكمة تقاضى أقل الأسعار من العملاء باستمرار طالما أن العميل يربط بين السعر والجودة أو يعتبر السعر كمحدد للقيمة . من جهة أخرى ينبغي أن ترتبط الأسعار التي يتقاضاها البنك بدورة حياة المنتج (الخدمة) . على سبيل المثال ، عند تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق يمكن أن يتبع البنك ما يعرف بسياسة كشط السوق Skimming Policy . وتعني هذه السياسة الدخول إلى السوق بسعر مرتفع ، ويلي ذلك تخفيض الأسعار إذا تطلب الأمر ذلك حتى تلقى أسعار البنك نوعا من القبول في قطاعات أخرى من السوق . بعبارة أخرى إذا وجد البنك أنه يتمتع بالقيادة بالنسبة للبنوك الأخرى المنافسة في تقديم خدمة مصرفية جديدة يمكن استغلال هذا الوضع في تقاضي أسعار مرتفعة في مقابل التكاليف والأخطار التي يتحملها . غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان أن سياسة كشط السوق قد تشجع بنوكاً أخرى على اتباع نفس السياسة ، ويعتبر مفتاح النجاح في هذه الحالة أن يخطط البنك لإجراء تخفيضات مستمرة في الأسعار التي يتقاضاها إذا شعر أن هناك محاولة للتغلغل في السوق من جانب البنوك الأخرى ، أو أنه بصدد استرداد التكاليف التي تحملها .

وقد يتبع البنك سياسة سعرية مختلفة تماما عن سياسة كشط السوق وهي سياسة التغلغل في السوق من خلال تخفيض الأسعار ، أي تخفيض السعر بهدف اختراق السوق . ويهدف البنك من وراء تقاضي أسعار أقل إلى منع المنافسين المحتملين من الدخول في السوق . وقد تتيح هذه الاستراتيجية أن يتم تبني الخدمة المصرفية الجديدة بواسطة العملاء في بداية حياتها بدرجة كبيرة . غير أن المشكلة المتصلة بهذه السياسة تتمثل فيما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة ، حيث يفقد البنك العائد الإضافي الذي كان من الممكن الحصول عليه اذا اتبع سياسة كشط السوق .

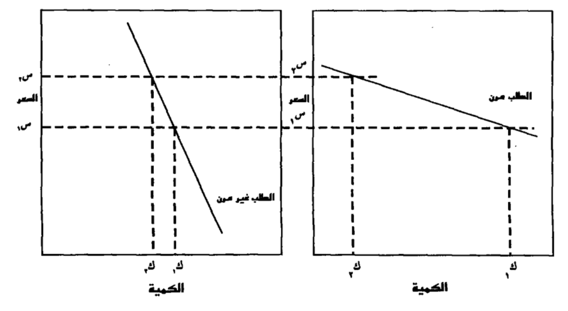
٥/٤ مرونة الطلب على الخدمات المصرفية : تتحدد مدى مناسبة إتباع أي من سياسات التسعير السابقة (كشط السوق أو التغلغل في السوق) إلى درجة كبيرة بمدى مرونة الطلب في السوق ، وتعني مرونة الطلب درجة حساسية الطلب للتغيرات في مستويات الأسعار . وفي بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب

يبـــدو أنـــه لا يتـــأثر كثيـــرا بالأسعـار ، أو أنه يتـأثر إلى نقطة معينة . على سبيل المثال ، فإن حسابات العمـلاء التي تكون في شكل ودائع لدى البنوك يكون الطلب عليـها غير مرن . بعبارة أخرى يمكن القول إنه بصرف النظر عن انخفاض معدلات الفائدة فسوف يظل هناك نسبة كبيرة من المودعين يحتفظون بودائعهم في البنك .

من ناحية أخرى هناك بعض الأسـواق والأنشطة المصرفـية تكون حساسـة للتغيـرات في الأسعار . كما تتوقف المرونة السعرية كذلك على قيمة نشاط العميل ودرجة نضج مشتري الخدمة المصرفية وتفهمه للنواحي المالية والمصرفية في السوق . ومع ذلك فإن المرونة السعرية في حد ذاتها لا تفسر استجابة الأسواق لمستويات الأسعـار المتغيـرة ، ولكنها تمثل أحد المعايير التي ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأسعار . فعلى سبيل المثال ، عند اختيار البنك لاستراتيجية "كشط السوق" Skimming Strategy يتعين عليه أن يتأكد أنها منسجمة مع المرونة السعرية للخدمة المصرفية التي يقدمها للسوق .

ويصور شكل (١/٧) المرونة السعـرية للطلب على الخـدمات المصـرفيـة حيث يتـضح من الشكل أن هناك حالتان للطلب . الحالة الأولى الطلب غير مرن (على سبيل المثال : خدمة مصرفيـة أساسية) والحالة الثانية الطلب مرن (خدمة مصرفية غير أساسيـة) . ويوضح الشكل كيف يؤثر تخفيض السعر بنفس الدرجة على الطلب في الحالتين .

شكل (١/٧)
المرونة السعرية للطلب على الخدمات المصرفية



٦/٤ **الموقف التنافسي :** هناك اعتبار آخر ينبغي أن يؤخذ في الحسبان عند تسعير خدمات البنك وهو الموقف التنافسي للبنك في السوق . والسؤال الذي ينبغي الإجابة عليه هو "هل البنك قائد في عملية التسعير Price Maker أم هو تابع للبنوك الأخرى في تحديد أسعار الخدمات التي يقدمها Price Taker " . بعبارة أخرى ، هل يعطي الموقف التنافسي الذي يتمتع به البنك في السوق الفرصة للتأثير في الأسعار أو تغيير الأسعار . وفي الغالب فأن أي بنك ليس لديه الفرصة أن يتقاضى أسعارا مختلفة بدرجة كبيرة عما هو سائد في السوق ، ولكن ليس معنى ذلك أن عليه أن يتقاضى نفس أسعار المنافسين . ويتوقف الأمر على تقييم العميل للخدمة ، إذ قد يرى أن بعض جوانب الخدمة في البنك تبرر تقاضي سعر معين . على سبيل المثال ، قد يشعر العميل أن لديه ثقة كبيرة في مدير الفرع أو مدير البنك . ولذلك فهناك دائما بعض الجوانب التي تتيح حرية الحركة في سياسة تسعير الخدمات المصرفية .

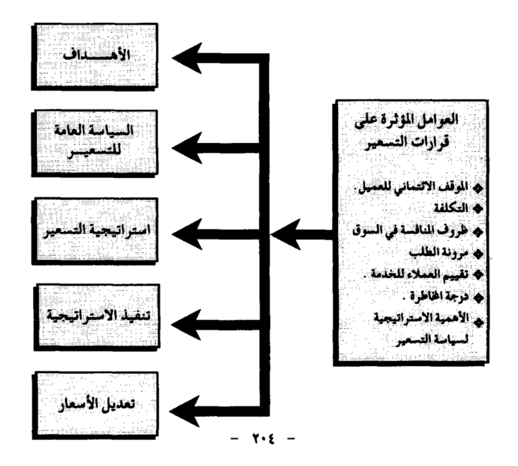
٧/٤ **الأهمية الاستراتيجية لسياسات التسعير :** على إدارة البنك أن تدرك أن سياسات التسعير لها تأثير استراتيجي طويل الأجل على مبيعات البنك وكذلك على تحقيق الأهداف المتعلقة بحصة البنك في السوق بالإضافة إلى الإيرادات المتوقع الحصول عليها من بقية الخدمات المصرفية . على سبيل المثال ، إذا كانت الاستراتيجية التسويقية التي يتبعها البنك تهدف إلى رفع حصة البنك في السوق خلال فترة زمنية معينة فإن سياسة التغلغل في السوق من خلال الأسعار المنخفضة قد تكون مناسبة . وعندئذ قد يقرر البنك أن حصوله على حصة معينة في السوق تفوق التركيز على الربح السريع . من جهة أخرى يمكن للبنك في حالة استقرار بعض الخدمات المصرفية التي يقدمها في السوق ووصولها إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج ، أن ينظر إلى تلك الخدمات المصرفية على أنها مصدر للنقدية لتمويل التوسع في تقديم خدمات أخرى . وفي مثل هذه الظروف يكون الضغط على البنوك للمحافظة على الأسعار كما هي ، كما يمكنه زيادة الأسعار حتى لو كان ذلك على حساب المبيعات أو حصة البنك في السوق .

ولذلك فإن توصيف السوق الذي يعمل فيه البنك ينبغى أن يكون له تأثير على قرارات التسعير . وعلى البنك لكي يتجنب أي آثار سلبية على الصورة الذهنية التي يتمتع بها لدى العملاء وعلى سمعته أن يعرض أسعارا أعلى والتي تنطوي على إبراز عنصر الجودة . فالسعر المنخفض قد لا يضمن الزيادة في حجم المبيعات ، بل على العكس من ذلك فإنه قد ينظر إلى السعر على أساس أنه انعكاس لجودة الخدمة .

وهكذا ينبغي النظر إلى الأسعار في هذا الإطار على أنها تلعب دورا استراتيجيا يضمن تحقيق الأهداف التسويقية في كافة عناصر محفظة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك . وقرار التسعير بالنسبة لخدمة مصرفية معينة ينبغي أن ينظر إليه في علاقته بالمتطلبات الأساسية لاستراتيجية السوق الكلية للبنك بالإضافة إلى متطلبات ومواصفات كل خدمة مصرفية على حدة .

ويصور شكل(٢/٧) اطارا متكاملا للعوامل المؤثرة على وضع الاستراتيجية الكلية للتسعير .

شكل (٢/٧)
اطار متكامل للعوامل المؤثرة على وضع استراتيجية التسعير



٥ - أساليب وإجراءات تسعير الخدمات المصرفية

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين للتسعير وهما المدخل الموجه بالتكلفة Cost - Oriented Approach والمدخل الموجه بالسوق Market - Oriented Approach .

١/٥ التسعير طبقا لمدخل التكلفة

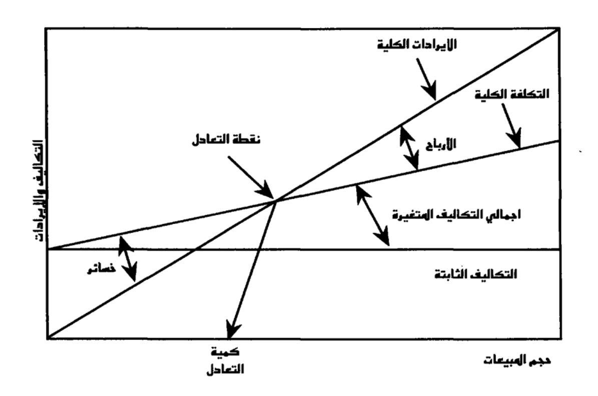
بافتراض قيام البنك بتحديد أهداف التسعير فإنه يثار التساؤل هنا حول كيفية اتخاذ قرار التسعير . ويشير النموذج الاقتصادي التقليدي المعروف إلى تعظيم الربح حيث يتحدد السعر عندما تتساوى التكلفة الحدية مع الإيرادات الحدية . بعبارة أخرى سيتحدد السعر عندما تكون تكلفة تسويق الوحدة الإضافية مساوية للعائد الإضافي من بيع تلك الوحدة . ومن الناحية النظرية لا يمكن تحدي المنطق الذي تقوم عليه تلك النظرية ، غير أنه في الواقع العملي فإن استخدامها محدود . ويرجع السبب في ذلك إلى أن النموذج الاقتصادي في التسعير يتطلب المعرفة التامة بمنحنى الطلب Demand Curve أو حالات الطلب المختلفة التي تواجه الخدمة المصرفية في السوق . وينبني هذا النموذج على وجهة نظر تتعلق بسلوك التكاليف المرتبط بالأجل القصير . ولا يأخذ هذا الاسلوب في اعتباره أي أهداف استراتيجية للبنك سوى الربح . كما لا يأخذ في حسبانه كذلك أن الأهداف طويلة الأجل يمكن تحقيقها من خلال التضحية بالأهداف قصيرة الأجل .

وفي الواقع العملي نجد أن الكثير من إجراءات التسعير في البنوك مبنية على مدخل التكلفة وهو المدخل المعروف بـ Cost Plus وتمثله المعادلة التالية :

تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + المصروفات الإدارية + هامش الربح = السعر

وباتباع هذا المدخل في التسعير يضع البنك لنفسه مستوى مستهدفا من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات . وهذه الطريقة مبنية على مايعرف بأسلوب تحليل التعادل Break-even Analysis كما يوضح ذلك شكل (٣/٧) .

شكل (٣/٧)
تحليل نقطة التعادل



ويوضح هذا الشكل التكاليف الثابته (كالإعلان والتدريب) وهي تأخذ شكل خط أفقي لا يتغير بتغير حجم المبيعات . كما يبين التكاليف الكلية وهي تتضمن كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة . والتكاليف المتغيرة هي ما يتحمله البنك في كل مرة يقوم بتقديم الخدمة وتشمل التكاليف الإدارية والمكتبية والاتصالات . ويبين الشكل كذلك الإيرادات الكلية من المبيعات . وتعكس نقطة تقاطع خط الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية نقط التعادل التي يتساوى فيها الإيرادات والتكاليف ولا يحقق البنك ربح ولا خسارة . ويحقق البنك خسارة إذا قلت مبيعاته عن حجم التعادل ، في حين يحقق ربح إذا زادت مبيعاته عن حجم التعادل .

ويمكن التوصل إلى نقطة التعادل عن طريق المعادلتين التاليتين :

(١) السعر الذي يحقق نقطة التعادل (تعادل التكاليف والإيرادات)

$$= \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حجم المبيعات}} + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

(٢) السعر الذي يحقق هامش الربح المستهدف $= \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$

ولتوضيح هذا الأسلوب نفترض أن البنك قد حدد لنفسه أرباحا مستهدفة تصل إلى ٢٠ ٪ على منتج معين (خدمة مصرفية) على سبيل المثال ، كما حدد لنفسه حجم مبيعات مستهدفا . ويمكن حساب التكاليف التي ستتضمن التكاليف الثابتة (وهي التكاليف الضرورية والتي يتحملها البنك قبل أن يحقق أية مبيعات) ومنها تكاليف الإعلان عن الخدمة وتدريب موظفي البنك ، والتكاليف المتغيرة والتي تتوقف على رقم المبيعات ، أي أنها تتغير بتغير حجم المبيعات (على سبيل المثال التكاليف الإدارية والمراسلات والعمل المكتبي وغيرها) . وسوف يتحدد السعر في هذه الحالة عند المستوى الذي يعطي عائدا إجماليا يساوي التكاليف الكلية بالإضافة إلى ٢٥ ٪ وذلك بعد ضرب السعر في عدد الوحدات المباعة التي تم إقرارها . وبالتالي فإن نسبة الربح إلى المبيعات سوف تصل إلى ٢٠٪ .

المشكلات التي تواجه الاعتماد على مدخل التكلفة

هناك العديد من المشاكل التي تواجه هذه الطريقة في التسعير ومنها :

(١) أن هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين ، بينما نجد أن السعر وحده له تأثير جزئي على المبيعات .

(٢) من المشاكل التي تواجه هذه الطريقة في التسعير حساب التكاليف الكلية . فالتكاليف عادة ما تكون مشتركة بين العديد من المنتجات (الخدمات المصرفية) التي يقدمها البنك ، الأمر الذي يصعب معه تخصيص التكاليف وخاصة غير المباشرة منها على منتجات بعينها .

(٣) الخطورة في البحث عن استرداد التكاليف الغارقة وهي التكاليف الثابتة التي يكون قد تم انفاقها في الماضي والتي لا ينبغي أن يكون لها تأثير حاليا على السعر .

٢/٥ التسعير طبقا لمدخل السوق

طبقا لمدخل التوجيه بالسوق في التسعير ، ينظر إلى التكاليف باعتبارها تمثل فقط نوعا من القيود على الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن يتقاضاه البنك في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها . بعبارة أخرى فإن التكاليف تمثل قيدا على حرية البنك في عدم النزول عن حد أدنى في التسعير . ويأخذ هذا المدخل في حسبانه العديد من العوامل منها : (١) ما يمكن أن يتحمله السوق من أسعار ، (٢) أنشطة المنافسين ، (٣) إدراك العملاء للعلاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية المقدمة ، (٤) الأهداف الكلية للاستراتيجية التسويقية للبنك .

وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب اعتبارات السوق

السعر - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + المصروفات الإدارية) = هامش الربح

وتجدر الإشارة إلى أن الفكرة القائلة بتسعير الخدمات حسب اعتبارات السوق وليس التكلفة هي فكرة ليست جديدة . غير أن الشيء المثير للدهشة هو أنه مازال هناك عدد من المديرين يتخذون قرارات التسعير بناء على اعتبارات التكلفة . ويمكن تفهم ذلك ، على أساس أن التكاليف هي عناصر أو مدخلات ملموسة في أي قرار يمكن حسابها كميا بسهولة ، أما العوامل المتعلقة بالسوق فيصعب حصرها . كما أن الإحساس بقدرة السوق على تحمل أسعار معينة لا يأتي سوى من الخبرة فقط في مجال مبيعات خدمة مصرفية معينة . وحتى يستطيع البنك تحديد مستويات الأسعار بشكل دقيق فإنه يجب أن يتوافر لديه المعرفة الكاملة عن الأسواق التي يعمل بها . إن هذا شيء بعيد المنال في الواقع العملي ، لذلك فإن كل ما يستطيع البنك عمله هو التحديد العام للمدى السعري أو التوصل إلى نطاق معين يتحرك داخله السعر ويكون مقبولا من غالبية العملاء .

وقد قام بعض الباحثين بتصميم وتطوير بعض الأساليب العملية لتحديد مدى قبول مستويات الأسعار في السوق . ومن هذه الطرق توجيه استقصاء إلى عينة ممثلة للعملاء في السوق المستهدف للتعرف على درجة استعدادهم لقبول خدمة مصرفية معينة عند سعر معين . وإذا كانت الإجابة بالنفي يتم توجيه بعض الأسئلة الأخرى لمعرفة ما إذا كان الرفض يرجع إلى ارتفاع أو انخفاض السعر وذلك على اعتبار أن جودة الخدمة المصرفية قد يكون مشكوكا فيها . ويرى الباحثون أن العميل يدخل السوق وليس في نيته أو في ذهنه مستوى معين أو جدول معين للطلب ، ولكن يكون في ذهنه حد أدنى وحد أقصى للسعر . فإذا انخفض السعر عن الحد الأدنى فقد لا يثق العميل في الجودة ، وإذا ارتفع السعر عن الحد الأعلى فسوف يعتبر العميل أن الخدمة المصرفية مكلفة للغاية .

ويتسم المدخل الموجه بالسوق في التسعير بأنه يربط أسعار الخدمات المصرفية بالقيمة أو المنفعة التي يعتقد العملاء أنهم سيحصلون عليها من شراء هذه الخدمات . ومن الأساليب المعروفة في هذا الصدد أسلوب التسعير القائم على تحليل المنتج Product Analysis Pricing ويقوم هذا الأسلوب على مفهوم مؤداه أن السعر الذي يدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ينبغي أن يرتبط مباشرة بمختلف المنافع التي يبحث عنها العميل من شرائه للخدمة المصرفية . وهنا نجد أن التكلفة ينظر إليها على أساس أنها الحد الأدنى الذي لا ينبغي أن يقل عنه السعر .

وفي غالبية الأسواق المصرفية والمالية ، فإن هيكل المنافسة في السوق يوثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية . وغالبا ما تكون حرية البنك في التسعير محدودة بالمعدلات السائدة في السوق . وتحدد هذه الحقيقة السعر الذي يتقاضاه كل بنك .

وخلاصة القول أن مدير التسويق في البنك يكون أمامه إطار للحركة يأخذ في حسبانه كل العوامل السابقة . ويمكن تلخيص حدود هذا الإطار فيما يلي :

- أن السعر ينبغي أن يكون أعلى من التكلفة المتغيرة للمنتج (الخدمات المصرفية) ، وبدون ذلك لا يمكن للبنك تحقيق أرباح ، ناهيك عن التكاليف الثابتة والغارقة التي تحمّلها البنك فعلاً .

- ينبغى أن يكون السعر في حدود معينة بحيث لا يعتقد العميل أنه مرتفع جدا أو متخفض جدا .

- ينبغي أن يحدد السعر أخذا في الحسبان المعدلات والأسعار السائدة في السوق ، لكن ليس بالضرورة أن تكون متطابقة تماما .

- عند تحديد السعر ينبغى أن يتذكر مدير التسويق أن العملاء قد يحكمون على الجودة من خلال الأسعار .

- ينبغي تحديد السعر عند المستوى الذي يحقق أقصى عائد على الاستثمار على موارد البنك ، وهي قابلة للنفاذ .

- الأخذ في الحسبان القيود والقوانين والتشريعات الحكومية . على سبيل المثال القيود التي تضعها الحكومة على منح الائتمان أو تحديد سعر الفائدة .

٦ - علاقة التسعير الموجه بالسوق بتحقيق الربحية

على الرغم من أن سياسة التسعير في البنوك تعتبر إحدى الضرورات التسويقية فإن إدارة البنوك لم تدرك ذلك إلا حديثا حيث يتم تدريب رجال البنوك على التفكير كمحاسبين وليسوا كرجال تسويق ، وبالتالي يقومون بتسعير خدمات الائتمان - على سبيل المثال - بناء على التكاليف بالدرجة الأولى .

وينبغى أن يدرك هؤلاء أن هناك اختلافا جذريا بين تسويق سلعة كإطارات السيارات وتسويق الخدمة المصرفية . ويكمن هذا الاختلاف الجوهري فيما يعرف بالقيمة المضافة للعلاقة طويلة الأجل بين البنك وعملائه .

وعلى البنك أن يحدد أهم العملاء المرغوبين بالنسبة له ، ويدرس احتياجاتهم ويقرر في ضوء ذلك عما إذا كان هؤلاء العملاء يريدون فقط الخدمات المصرفية الأساسية بالحد الأدنى للأسعار ، أم أنهم مستعدون لدفع أسعار أعلى في مقابل قيمة إضافية للخدمة .

بالإضافة إلى ذلك فإن على المسئولين عن التسويق في البنك التأكيد على القيمة المتميزة والفريدة التي يمكن تقديمها للعملاء . وكلما تحول البنك إلى التوجه بالسوق كلما ازدادت الحاجة إلى إدراك مايراه العملاء على أنه ذو قيمة بالنسبة لهم . وعلى البنوك فى هذه الحالة القيام بما يلي :

- تحديد الاستراتيجية التي تؤدي الى التعرف على عملائه بشيء من الدقة وتصنيف هؤلاء العملاء حسب أفضليتهم بالنسبة للبنك .

- دراسة وتقييم حساسية العملاء للأسعار ، وكذلك مستوى الخدمة المفضل لديهم والقيمة المدركة لما يقدمه البنك من خدمات مصرفية لهم .

- محاولة تحسين الخدمة من خلال تحديد متطلبات ورغبات كل قسم أو قطاع من قطاعات السوق واستعداده لدفع أسعار معينة في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك .

- التعامل مع سياسة التسعير كقضية تسويقية ، بالإضافة إلى كونها قضية مهمة لإدارة أصول والتزامات البنك .

- تصميم استراتيجيات للتعامل مع مختلف أنواع العملاء في ضوء احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية .

وتجمع الكثير من الدراسات على أن غالبية البنوك يولون قضية جودة الخدمة أهمية كبيرة بينما لا ترى سوى دراسات محدودة أن قرار الشراء لدى غالبية العملاء مبني على السعر المنخفض . وعلى العكس من ذلك ، فقد أوضحت الدراسات البحثية أن السعر يأتي في آخر القائمة بالنسبة للأسباب التي تحكم اختيار العملاء للتعامل أو عدم التعامل مع بنك معين . وبالتالي إذا رغب البنك في تحسين مستوى الخدمة وتحقيق مزيد من الربحية فإن على الإدارة أن تركز على تصنيف العملاء ، وتوزيع عبء العمل بشكل متوازن على موظفي البنك ، وتصميم استراتيجية ملائمة للتفاوض مع العملاء . وعلى موظفي البنك أن ينصتوا جيدا إلى العملاء ، وأن يضعوا استراتيجية ملائمة لكل نوع من العملاء . ولا شك أن النجاح وتحقيق الأرباح يتحقق بواسطة البنوك التي تأخذ وجهة نظر العميل كنقطة بداية في وضع استراتيجيات التسعير . وبمجرد تصنيف العملاء إلى فئات ، يمكن في هذه الحالة أن تصبح هناك عدة أساليب يمكن اتباعها في التسعير لكل فئة . وتكون النتيجة رضاء هؤلاء العملاء مع تحقيق البنك للأرباح .

٧- قرارات التسعير

تتضمن قرارات التسعير Pricing Decisions دراسة العديد من النقاط منها :

١/٧ توقيت اتخاذ قرارات التسعير

عادة ما يتم اتخاذ قرارات التسعير عند تقديم خدمات جديدة أو تغيير الأسعار بالنسبة للخدمات الحالية . ويبدأ البنك بالنظر إلى إمكانية تغيير الأسعار بالنسبة للخدمات الحالية عندما يواجه بواحدة أو أكثر من الحالات أو المواقف التالية .

- حدوث تغير مفاجىء في عناصر التكلفة الخاصة بالبنك .
- قيام المنافسين بإدخال تعديلات على أسعار خدماتهم الحالية .
- قيام السلطات النقدية بوضع تشريعات سعرية جديدة .

ومن المهم التركيز هنا على مفهوم إعادة النظر ، حيث أن جميع المواقف السابقة تتطلب أن يقوم البنك بمراجعة سياساته واستراتيجياته التسعيرية ، وقد يكون ناتج هذه المراجعة الاستقرار على الأسعار الحالية لخدماته أو بمعنى آخر عدم تغييرها ، وقد يكون العكس تماما هو ناتج هذه المراجعة .

٢/٧ تسعير الخدمات الجديدة

عند القيام بتسعير منتج جديد ، بالنسبة للبنك أو السوق أو الاثنين معا ، فإن الإدارة تضع على الأقل ثلاثة أهداف عامة في تصوراتها :

- تحقيق القبول للمنتج .
- المحافظة على المركز السوقي في مواجهة المنافسة .
- زيادة الربحية ومعدلات العائد .

وتوجد ثلاثة مداخل لتسعير الخدمات الجديدة هي : استراتيجية الكشط أو الأسعار المرتفعة ، واستراتيجية التغلغل في السوق ، إضافة إلى استراتيجية القيمة أو المنفعة . وفيما يلي عرض مختصر لهذه الاستراتيجيات الثلاثة .

١/٢/٧ استراتيجية الكشط Skimming Strategy

وتتضمن هذه الاستراتيجية وضع أسعار مرتفعة للمنتج وذلك بغية الحصول على أكبر قدر من الأرباح من الـفئات ذوي الدخـل المرتفـع والذي تقـل حساسيتهم للسـعر نسبيا . وتعتبر هذه الاستراتيجية السعرية مناسبة على وجه خاص للخدمات المصرفية الجديدة للاعتبارات التالية :

- أن كمية المبيعات من المنتج من غير المتوقع أن تتأثر بالسعر عندما يكون ذلك المنتج/ الخدمة جديدا ، وذلك مقارنة بالمراحل الأخرى في دورة حياة المنتج عندما تلعب المنافسة دورا مؤثرا في تحديد السعر .

- أن سياسة الكشط تسمح لمسوّق المنتج بأن يجذب فئات العملاء الأقل حساسية للسعر ، وذلك قبل محاولة تخفيضه للوصول إلى فئات جديدة من العملاء أكثر حساسية ، وحيث ينظر العملاء الجدد إلى تخفيض السعر باعتباره شكلا من أشكال الاغراءات التسويقية .

- أن السـعر المبدئـي المرتفع للمنتج / الخدمة يمكن أن يساعد على خلق انطباع مميز عنه Image of Quality and Prestige ، خاصة إذا كان موجها في تلك المرحلة إلى رجال الأعمال وذوي الدخل المرتفع .

- أن استراتيجية التسعير القائم على الكشط يمكن استخدامه كوسيلة لاختبار الطلب على المنتج الجديد . فمن المعروف ، أنه من الأسهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه فيما بعد إذا اقتضت ظروف السوق والطلب ذلك ، قياسا على الوضع العكسي الذي يبدأ بوضع سعر منخفض ثم البحث في إمكانية زيادته ، حيث تواجه هذه المحاولة الأخيرة بصعوبات متعددة .

- أن السعر المبدئي المرتفع سوف يتمخض عنه غالبا إمكانية الحصول على عائد مرتفع في المراحل الأولية للمنتج ، مقارنة بمحاولات البدء بسعر منخفض . وفي حالة تحقق ذلك ، فإن استراتيجية الكشط سوف تساعد في توفير السيولة اللازمة للتوسع وغزو القطاعات الأخرى من السوق في المراحل التالية .

ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات وفقا للدخل ، وانخفاض الحساسية أو المرونة السعرية .

٢/٢/٧ استراتيجية التغلغل في السوق Penetration Strategy

تقوم على افتراضات معاكسة تماما لاستراتيجية الكشط . حيث يتم تسعير الخدمة الجديدة بسعر منخفض كوسيلة للحصول على حصة سوقية مرتفعة في المراحل الأولى لتقديم هذه الخدمة ، ثم يتم بعد ذلك رفع السعر تدريجيا كلما سمحت الظروف بذلك . ويمكن النظر في تطبيق هذه الاستراتيجية في حالة توافر الظروف أو الاعتبارات التالية :

- حساسية كمية المبيعات للسعر ، أي وجود مرونة طلب مرتفعة ، حتى ولو كان ذلك في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج (مرحلة التقديم) .
- امكانية تحقيق الحجم الاقتصادي بالنسبة لتكاليف الإنتاج أو التوزيع من خلال حجم المبيعات الكبير المتوقع تحقيقه نتيجة للسعر المنخفض .
- احتمال وجود منافسة قوية للمنتج بعد تقديمه مباشرة للسوق ، وهنا فإن السعر المنخفض سوف لا يشجع عددا كبيرا من المنتجين المحتملين على دخول السوق .
- عدم وجود فئة كبيرة مرتقبة من ذوي الدخل المرتفع يمكنها الحصول على المنتج بأسعار أعلى خاصة في المراحل الأولى لتقديمه إلى السوق .

٣/٢/٧ استراتيجية القيمة Value Pricing

عادة ما لا يكون أساس هذه الاستراتيجية هو "كم يكلفنا تقديم هذا المنتج أو الخدمة؟" ، بل " ما هي القيمة المدركة Perceived Value للمنتج أو الخدمة لدى العميل ؟ "

فكلما زادت الملامح المادية وغير المادية ، مثل المظهرية والتفاخر فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المدركة للمنتج / الخدمة ، وبالتالي يمكن للبنك تحديد أسعار مرتفعة له والعكس صحيح . وفي الواقع ، فإن المنظمات والبنوك إذا أرادت أن تستخدم

استراتيجية القيمة في التسعير ، فإنها يجب أن تبذل جهودا مضاعفة لتقليل حساسية العملاء للسعر أو الحد من مرونة الطلب من خلال تمييز المنتج أو ربط الطلب عليه بمنتجات أخرى أو إضافة منافع غير سعرية .

إن واقع سلوك العميل يساعد في تبرير إنفاق البنك لتنمية انطباع إيجابي أو مركز متميز في سوق الخدمة ، والقيام بالاستثمار اللازم لتحقيق مستوى متميز من خدمة العميل . لقد أصبحت العمولات والأتعاب التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمة واحدة من أهم مصادر العائد نظرا لأن الفائدة سواء المدينة أو الدائنة تحكمها الاعتبارات التشريعية واعتبارات المنافسة بالدرجة الأولى كما سبق أن ذكرنا . ولا شك أن البنك الذي ينجح في خلق انطباع بالجودة لدى عملائه ، ويتميز بسمعة طيبة في سوق الخدمة يمكنه أن يحرك أسعار خدماته قليلا إلى أعلى دون أن يؤثر ذلك على موقعه التنافسي أو مكانته السوقية .

٣/٧ تغير أسعار الخدمات الحالية

إن تحديد أسعار الخدمات الجديدة لا يمثل المجال الوحيد الذي يتطلب تحديد استراتيجية للتسعير . فغالبا ما تقوم البنوك بإجراء تعديلات مستمرة في أسعار ما تقدمه من خدمات ، سواء تم ذلك بمبادرة من إدارة البنك ، أو ردا على تحركات البنوك المنافسة أو محاولة للتكيف مع تشريعات مصرفية جديدة .

١/٣/٧ المبادرة في تعديل الأسعار

قد تلجأ إدارة البنك إلى المبادرة في تعديل أسعار خدماتها لعدة أسباب أو اعتبارات تكمن في الآتي :

- التدهور في عدد الحسابات أو الحصة السوقية للخدمة .
- عندما تكون أسعار بعض خدمات البنك أعلى بشكل ملحوظ قياسا على أسعار المنافسين لنفس الخدمات ، أو بالنسبة للمنافع الحقيقية أو المدركة بالنسبة لها .

- عندما تكون أسعار بعض الخدمات منخفضة بشكل ملحوظ ، مع وجود زيادة ملحوظة في التكاليف أو حجم الطلب .
- إن البنك ، أو البنوك في مجملها ، تتعرض لانتقادات حادة لعدم ملاءمة أسعار بعض خدماتها مع احتياجات وقدرات فئات الدخل المحدود .
- عدم الانسجام أو التوازن في أسعار بعض الخدمات التي تنتمي لعائلة واحدة أو خط منتجات واحد .
- قيام البنك بعرض خيارات سعرية متعددة بالنسبة لبعض خدماته ، وهذا يتسبب في وجود حالات من الغموض وعدم الفهم بين العملاء .
- اعتقاد بعض العملاء بأن أسعار بعض الخدمات التي يقدمها البنك مرتفعة نسبيا عن المستوى الحقيقي المفروض أن تكون عليه .
- إن سياسة التسعير التي يتبعها البنك في الوقت الحالي تساعد على فقدان العميل وعدم تقديره للفروق في مستويات جودة الخدمات المقدمة .
- إدخال تعديلات أو إضافات جوهرية على الخدمة ، أدت إلى زيادة التكلفة المتعلقة بها ، أو قيمتها المدركة لدى العميل .

ويلاحظ بصفة عامة أنه قبل قيام إدارة البنك بالبحث في إمكانية تعديل الاستراتيجية السعرية المتبعة حاليا أن تضع بعين الاعتبار النواحي الأساسية التالية :

- تحديد التوقيت المناسب للإعلان عن تغير السعر ، ومتى سيتم البدء في تنفيذ السياسة السعرية الجديدة .
- عدد الخدمات المصرفية التي يمكن أن تخضع لعملية تعديل الأسعار . بمعنى هل التعديل سيشمل عددا كبيرا من الخدمات المصرفية أو مجرد خدمة واحدة أو اثنتين ؟

- يجب على الإدارة كذلك الأخذ بعين الاعتبار التأثير المحتمل لتغير أسعار بعض الخدمات ، على بيع الخدمات الأخرى . فإذا كان البنك يقدم ثلاثة أشكال من حسابات الادخار ، وقام بتغيير سعر إحداها ، فإنه من المحتمل أن يقوم العملاء بالتحول إلى الخدمة الأكثر جاذبية من الناحية السعرية .

- أن أية تعديلات في أسعار بعض الخدمات المصرفية يجب أن تقترن بالقيام ببعض الأنشطة التسويقية الأخرى مثل الإعلان ، أو التحسين في جودة الخدمة .

إن عملية تغيير أسعار الخدمات ، ليست عملية سهلة كما قد يبدو من الوهلة الأولى . فمهما كان القرار ، فإنه سوف يترك تأثيرا ملحوظا على العملاء والعاملين وكذلك المنافسين ، كما أن النجاح النهائي سوف يرتبط بشكل مباشر بدرجة استجابة أولئك الذين يمكن أن يتأثروا بتغير السعر . ويضيف صعوبة التنبؤ بمثل هذه الاستجابة تحديا آخر لاستراتيجيات التسعير .

٢/٣/٧ الاستجابة للتغيرات في أسعار المنافسين

في بعض الأحيان قد تضطر البنوك إلى النظر في إمكانية تعديل أسعار خدماتها كشكل من أشكال الاستجابة للتغيرات التي تحدثها استراتيجياتهم التسعيرية . وفي الحالات التي لا يوجد فيها فروق جوهرية بين الخدمات المتنافسة ، سوف يكون هناك ضغوط على إدارة البنك للرد على تخفيضات الأسعار التي قد تبادر بها البنوك الأخرى ، حيث أن مرونة الطلب تكون مرتفعة في مثل هذه الحالات . ويتوقف القرار على مدى الاستجابة للتغيرات السعرية للمنافسين ، في ضوء الإجابة على الأسئلة التالية :

- لماذا قام المنافس بإدخال تعديلات على السعر ؟
- هل هذا التعديل في أسعار الخدمة (الخدمات) مؤقت أم دائم ؟
- ما الذي يمكن أن يحدث للحصة السوقية للبنك ومستوى الأرباح ، في حالة تجاهل مثل هذه التغيرات السعرية ؟
- ما هو شكل الاستجابة المتوقعة للبنوك الأخرى التي تقدم نفس الخدمة (الخدمات) التي تم تخفيض سعرها ؟

ونفس الأسئلة يمكن إثارتها ومحاولة الإجابة عليها في حالة قيام البنك (البنوك) المنافسة برفع مصروفات أو عمولات الخدمات التي يتم تقديمها .

٣/٣/٧ الاستجابة للتشريعات المؤثرة على السعر

من الأوضاع الأخرى التي قد تواجه بها إدارات البنوك عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات سعرية هو قيام السلطات التشريعية بتحرير أسعار بعض الخدمات أو إعادة النظر فيها . وفي مثل هذه الأحوال فإن الخيارات المتاحة أمام البنك تكون محدودة ، حيث يتوجب عليه في الغالب اتخاذ نمط التصرف الذي يحقق التكيف والاستجابة المحددة لمثل هذه التشريعات .

٤/٧ من يتخذ قرارات التسعير ؟

نظرا لأهمية السعر كقرار استراتيجي ، وتأثيره الملموس على أرباح البنك ، فإن الإدارة يجب أن تحدد السياسات التي توجه استراتيجيات البنك التسعيرية . ومثل هذه السياسة يجب أن تكون مكتوبة وقد تشير إلى أن البنك يتحدد دوره فى واحد أو أكثر مما يلي :

- يجب أن يكون قائدا سعريا Price Leader .
- يجب أن يكون باستمرار واحدا من أكبر ثلاثة بنوك تمتلك المبادرة في إدخال التعديلات السعرية .
- يجب أن يكون ترتيبه باستمرار من بين الفئة الوسطى للمتنافسين في مجال الخدمة المصرفية .

إن الطريقة التي ينظم ويصمم البنك من خلالها استراتيجية التسعير سوف تعتمد إلى حد كبير على حجمه وهيكله وأهدافه . وفي الحقيقة ، فإن بعض البنوك قد تلجأ إلى تكوين لجان للتسعير Pricing Committees ، كما قد يلجأ البعض الآخر إلى تبني ما يسمى بفرق المهام Task Force والتي يسند إليها مهمة تسعير الخدمات الجديدة أو إعادة

النظر في أسعار الخدمة الحالية . على سبيل المثال ، فإن بعض البنوك تحرص على وجود لجنتين للتسعير ، تتولى الأولى مهمة تسعير الخدمات المقدمة للأفراد ، بينما تتولى الثانية مهمة تسعير الخدمات المقدمة لقطاع الأعمال أو المؤسسات . وعادة ما تتقابل هذه اللجان بصفة دورية وتقوم بتقديم توصيات للإدارة تستهدف مراجعة وتطوير الاستراتيجيات السعرية المتبعة . وعادة ما يشارك في عضوية هذه اللجان ممثلون عن التسويق والعمليات والمحاسبة والتخطيط ونظم المعلومات وغيرهم ممن تقتضي الحاجة إلى انضمامهم .

٥/٧ بعض طرق التسعير الأخرى

إن الاستراتيجيات الخاصة بالكشط أو الاختراق أو القيمة تتعلق بالدرجة الأولى بتسعير المنتجات الجديدة ، إلا أن هناك بعض الاستراتيجيات السعرية الأخرى التي قد تلجأ البنوك لاستخدامها سواء بالنسبة لإعادة تسعير الخدمات الحالية أو عند تقديم خدمات جديدة . ومن أبرز هذه الطرق ما يسمى بالتسعير القائم على العلاقات ، والتسعير القائم على تعديل السلوك .

١/٥/٧ التسعير القائم على العلاقات Relationship Pricing

تستمد هذه الطريقة في التسعير فلسفتها من حقيقة أنه يمكن للبنك أن يحقق منافع متعددة من خلال تشجيع العميل على استخدام أكثر من خدمة أو تكثيف معاملاته في الخدمات المقدمة إليه بالفعل . إن مثل هذا التشجيع قد يأخذ شكل تخفيض العمولات ، أو رفع معدلات الفائدة على الحسابات الادخارية والاستثمارية ، أو الحد من أسعار الفائدة على القروض عند تعامل العميل في أكثر من حساب .

ومن المتطلبات الأساسية لنجاح هذا الأسلوب هو وجود نظام متكامل للمعلومات يساعد على سهولة الاتصال وتداول المعلومات عن الخدمات المختلفة التي يستخدمها العميل ، أو وجود ملف مركزي للمعلومات يتم تحديثه بصفة منتظمة والذي يربط كافة المعاملات التي تتصل بعميل معين .

وتتعدد الفوائد التي يحققها البنك من استخدام هذا الطريقة ، إلا أن أهمها :

- انخفاض التكلفة : حيث أنه من الأفضل من حيث التكلفة خدمة عميل واحد يتعامل في ثلاثة حسابات عن خدمة ثلاثة عملاء يتعامل كل منهم في خدمة واحدة .

- الحفاظ على العميل : فكلما زاد عدد الحسابات التي يتعامل فيها عميل ما ، كلما كان من السهل الحفاظ عليه وإقناعه باستمرار تعامله مع البنك .

- زيادة الربحية : حيث أن الربحية الإجمالية التي يمكن تحقيقها من تقديم مجموعة خدمات متكاملة للعميل ، تكون أفضل من معدلات الربحية التي يمكن تحقيقها من التعامل في حالة بيع كل خدمة بصفة منفردة .

٢/٥/٧ التسعير القائم على تعديل السلوك

Behavior Modification Pricing

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام السعر لحث العملاء على اتخاذ تصرف معين قد ينتج عنه إما تقليل التكلفة أو زيادة الربح . ومن الأمثلة التي تساق في هذا المجال ، قيام بنك ما بتحميل العميل مصروفات معينة في حالة قيامه بصرف مبالغ نقدية من خلال التعامل مع موظف الشباك مباشرة ، بينما لا يتم تحميله مثل هذه المصروفات إذا قام بالسحب عن طريق استخدام جهاز الصرف الآلي . ومثل هذا الأسلوب قد ينجح فقط في حالة ما إذا كان الطلب على خدمات موظف الشباك مرنا . مثل هذه المرونة يمكن تدعيمها من خلال وجود بدائل متقاربة مثل أن يكون جهاز الصرف قريبا من موقع فرع البنك ، وكذلك من خلال جعل العملاء يدركون مثل هذا الفرق عن طريق الاتصالات الفعالة .

ملخص الفصل

يعتبر التسعير عنصراً اهاماً من عناصر المزيج التسويقي للبنك ، وخاصة عند استخدام الأسعار كسلاح تنافسي . وكذلك ينبغي أن يستخدم هذا العنصر مع بقية عناصر المزيج التسويقي وليس بمعزل عن هذه العناصر .

وتفرض أهداف البنك السياسات السعرية التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل . غير أن هناك من الأسباب التسويقية ما يجعل البنك يتبنى العديد من الأساليب السعرية في الأجل القصير .

وقد تناول هذا الفصل أهمية قرارات التسعير سواء تعلق الأمر بتأثير التسعير على الربحية في البنك أو تأثير التسعير في علاقته بالقيود والتشريعات الحكومية . كما تطرق هذا الفصل إلى العوامل التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأسعار في البنك والتي تشمل العديد من العوامل منها عامل التكلفة ، الموقف الائتماني للعميل ، ظروف السوق ، مرونة الطلب على الخدمة المصرفية ، الأهمية الاستراتيجية لسياسة التسعير في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للبنك ، بالإضافة إلى الموقف التنافسي .

أخيراً فقد تناول هذا الفصل مزايا وعيوب طرق التسعير المبنية على مدخل التكلفة وعلى مدخل التوجه بالسوق ، وأوضح ضرورة أنه ينبغي على المسئولين عن التسويق في البنك تبني أسلوب التسعير الموجه بالسوق لأنه يحقق الربحية للبنك ورضاء العملاء في نفس الوقت .

Key Terms	المفاهيم والمصطلحات
Cost-Plus Pricing	**التسعير على أساس نسبة الإضافة**
Form of cost based pricing in which prices are computed by adding a predetermined profit to costs. It is the simplest form of cost - based pricing .	أن التسعير على أساس التكلفة + هامش ربح يعتبر صورة من صور التسعير المبني على التكلفة حيث تحسب الأسعار بعد إضافة هامش ربح محدد إلى التكاليف . ويمثل ذلك أبسط صور التسعير المبني على التكلفة .
Price = $\frac{\text{Total costs + Projected Profit}}{\text{Unit Produced}}$	سعر الوحدة = (إجمالي التكاليف + الربح المستهدف) / إجمالي الوحدات المنتجة
Skimming Price	**سياسة التسعير القائمة على كشط السوق**
A high price intended to the market segment that is more connected with product quality, uniqueness, or status than price.	سعر مرتفع موجه لجذب طبقة من العملاء في السوق مهتمة بجودة المنتج وتميزه أكثر من اهتمامها بالأسعار .
Penetration Price	**سياسة التسعير القائمة على التمكن من السوق أو اختراق السوق**
A low price intended to capture the mass market for a product or service.	تقاضي سعر منخفض بهدف حث أكبر قدر ممكن من العملاء في السوق على شراء السلع والخدمات .

Break - Even Analysis

Determines the sales quantity (in units or money) at which total costs equal to total revenues at a given price.

تحليل التعادل

تحليل التعادل يحدد كمية الإنتاج بالوحدات أو قيمتها بالنقود التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية في حدود سعر معين . ويمكن حسابها كالتالي :

$$\text{Break-even point (Units)} = \frac{\text{Total fixed costs}}{\text{Price-Variable costs (per unit)}}$$

$$\text{نقطة التعادل (بالوحدات)} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{السعر} - \text{التكاليف المتغيرة للوحدة}}$$

Elasticity of Demand

Defines the sensitivity of buyers to price changes in terms of the quantities they purchase . Price elasticity is computed by dividing the percentage change in quantity by the percent change in price charged.

مرونة الطلب

مرونة الطلب تعني حساسية المشترين لأي تغيرات في السعر فيما يتعلق بالكمية التي يشترونها . ويمكن حساب المرونة السعرية بقسمة نسبة التغير في الكمية على نسبة التغير في السعر المدفوع .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

ماهي أكثر العوامل تأثيرا على تحديد أسعار الخدمات المصرفية ؟

دليل الإجابة :

يستعين الطالب بالشكل (٢/٧) الوارد في الفصل ليشرح تلك العوامل بالتفصيل .

السؤال الثاني :

إذا كانت المرونة السعرية للطلب على الخدمة المصرفية (س) تساوي - ٥ والمرونة السعرية للطلب على الخدمة المصرفية (ص) = - ٢ . ماهي في اعتقادك الخدمة المصرفية التي سوف تحقق خسائر أقل نتيجة الزيادة في السعر ؟

الإجابة :

بالنسبة للخدمة المصرفية (ص) فإن الطلب عليها سوف يتناقص بنسبة ٢ ٪ كلما ازداد السعر بنسبة ١٠ ٪ ، بينما نجد أن الطلب على الخدمة المصرفية (س) سوف يتناقص بنسبة ٥ ٪ . ولذلك فإن الخدمة المصرفية (ص) سوف تعاني من تزايد السعر بدرجة أقل .

السؤال الثالث :

قرر أحد البنوك رفع الأسعار والرسوم التي يتقاضاها في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه ، وجاء ذلك بسبب ارتفاع معدلات التضخم . والبنك على وشك الإعلان عن الزيادة لعملائه ، وتحاول إدارة البنك جاهدة في البحث عن الكيفية التي تفسر بها زيادة الأسعار . ماهي الطريقة المثلى التي يمكن استخدامها لتبرير هذه الزيادة ؟

دليل الإجابة :

أمام البنك طريقتان مختلفتان لإعلان الزيادة في الأسعار لعملائه :

الطريقة الأولى :

أن يعلن البنك أنه اضطر لرفع الأسعار لكي يغطي التكاليف حتى يتمكن من البقاء في السوق (ولا تعتبر هذه هي الطريقة المثلى أو الأكثر فعالية لأن العملاء لا يكترثون كثيرا بتكاليف البنك ، ولكن اهتمامهم منصب على قيمة ما يعرضه البنك من خدمات) .

الطريقة الثانية :

أن البنك يفكر في زيادة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والتوسع في تقديم العديد من المنافع والفوائد للعملاء وبالتالي فهو مضطر إلى رفع الأسعار . وإذا كان هذا صحيحا ، فإن هذا هو المدخل الصحيح لتبرير الزيادة في السعر . وهناك بنوك وشركات يمكنها رفع الأسعار ولاتجد نفسها مهتمة كثيرا بمثل هذه الأمور .

السؤال الرابع :

قرر أحد البنوك الرئيسية المنافسة للبنك الذي تعمل به تخفيض الرسوم والعمولات التي يتقاضاها على الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه دون التأثير السلبي على مستوى الخدمة المقدمة للعميل .

المطلوب :

أ - ما هي القضايا التي ينبغي أخذها في الحسبان قبل تصميم استراتيجية الرد على البنك المنافس ؟ بافتراض أن البنك الذي تعمل فيه هو القائد السوقي في مثل هذا النوع من الخدمات ؟

ب- ماهي فرص أو خيارات التسعير المتاحة أمام البنك الذي تعمل به ؟

دليل الإجابه :

- قبل صياغة استراتيجية محددة لمواجهة البنك المنافس ينبغي أن تفكر إدارة البنك الذي تعمل به في بعض الأسئلة وأن تبحث عن إجابات لها . وقد يكون البحث عن الإجابة لهذه الأسئلة يمثل صعوبة ولكن يجب تذكر حقيقة أن البنك لا ينبغي ولن يتمكن من الرد على كل نوع من الضغوط الذي تمارسه البنوك المنافسة . والهدف الأصلي لتخطيط النشاط التسويقي هو أن يتوافر نوع من التوجيه المخطط نحو الهدف الكلي للبنك خلال فترة زمنية معينة . وإذا أريد لهذا النشاط أن ينجح فإن على البنك أن يأخذ في الحسبان فقط الأنشطة الرئيسية للمنافس فى بعض الأسواق الهامة والمربحة بالنسبة له .

- فى المثال السابق . نلاحظ أن البنك المنافس تمكن من الاحتفاظ بمستوى جودة الخدمة مع تخفيض السعر الأمر الذي يمثل تهديدا حقيقيا لمبيعات البنك الذي تعمل به في نوع مربح من الخدمات . واذا شعر العملاء أن هناك اختلافا محدودا في مستوى

الخدمات التي تقدمها البنوك المختلفة فإن التخفيض في الأسعار سوف يترك آثارا غير طيبة على حصة البنك في السوق . ومع ذلك ، إذا كان هناك اختلافات جوهرية حقيقية بين الخدمة التي يقدمها البنك الذي تعمل به والبنك المنافس ، فسوف يكون السعر عنصرا واحدا فقط من بين العوامل المؤثرة على العملاء . ولذلك فإن رد الفعل الأولي هو مقارنة مستوى الخدمات ومحاولة تحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر التغيرات في الأسعار على المبيعات المستقبلية .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

ماهو المقصود بمرونة الطلب ؟ وكيف يؤثر هذا المفهوم على سياسات التسعير بالنسبة للخدمات المصرفية ؟

السؤال الثاني :

المطلوب أن تختار خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الذي تعمل به ، ثم وضح العلاقة المتداخلة بين التسعير وبقية عناصر المزيج التسويقى بالنسبة لهذه الخدمة ؟

السؤال الثالث :

وضح الأساليب والإجراءات التي يمكن إتباعها في تسعير خدمة مصرفية جديدة ؟

السؤال الرابع :

ناقش مدى صحة العبارة القائلة بأنه ليس كل العملاء حساسين للأسعار بنفس الدرجة

السؤال الخامس :

وضح كيف يختلف التسعير في البنك إذا كان الهدف هو «زيادة المبيعات والتوسع» عنه في حالة ما اذا كان الهدف هو «زيادة حصة البنك في السوق ؟»

السؤال السادس :

هل تعتقد أن الخدمات المصرفية تباع للعملاء دائما على أساس أن الأسعار الأقل تحقق المبيعات الأعلى في السوق ؟ ماهي العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان ؟ وضح إجابتك بأمثلة ؟

السؤال السابع :

بافتراض أنك مدير التسويق في البنك الذى تعمل به ، ماهي الحرية التي تتمتع بها في تحديد أسعار الخدمات المصرفية ؟ هل تعتقد أنك مقيد بواسطة التشريعات الحكومية ؟ أو بواسطة أسعار البنوك المنافسة / هل تشعر أنك مقيد كذلك بالسياسات التي يضعها البنك؟

السؤال الثامن :

كيف يدرك العملاء تكاليف الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الذي تعمل به مقارنة بتكلفة المؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية التي تعمل في الكويت ؟ وكيف تبرر سياسة التسعير في البنك الذي تعمل به ؟

السؤال التاسع :

بالمقارنة بالمعاملات مع الشركات الصناعية ، يلاحظ أن المعاملات مع البنوك تمتد لفترة زمنية طويلة . هل تعتقد أن الفترة التي تمتد عبرها المخاطرة وكذلك حجم المخاطرة ينبغى أن تنعكس في أسعار الفائدة التي تتقاضاها البنوك من العملاء ؟ علل إجابتك؟

حالة دراسية *

تسعير خدمة جديدة

جرت العادة في "المملكة المغربية" ، أن لا تعطى الحسابات الجارية الدائنة للأفراد أية فائدة . ولقد وجد "المصرف المتحد" بعد فترة طويلة من نشاطه ، أن معظم مودعيه قد تحولوا إلى حسابات الإدخار والحسابات المربوطة لأجل ذات الفائدة العالية . وأن هؤلاء المودعين أبقوا في حساباتهم الجارية الدائنة مبالغ محدودة ، رغم أنهم مازالوا يستعملون الشيكات وبكثرة في الفترة الأخيرة . وفي حال انكشاف أرصدتهم يطلبون من مصرفهم تغطية حسابهم الجاري من حسابات الادخار أو الحسابات المربوطة حتى لا تسري عليهم الفوائد المدينة في الحساب الجاري المكشوف .

لقد وجد "المصرف المتحد" أن استمرار مثل هذه الظاهرة يعرضه لتحمل تكلفة عالية على موارده بالإضافة إلى حدوث الكثير من المراجعات من قبل عملائه . لذلك وجد أنه من المفيد طرح خدمة جديدة أسماها "حسابات الشيكات" وهي أساسا لا تختلف عن الحساب الجاري العادي إلا بفارق أن الحساب الجديد يتولد عنه فائدة .

وطرح "المصرف المتحد" من خلال استبيان أجراه في مناطق مختلفة من المغرب ، وعلى جمهور متنوع ، عدة أسئلة تدور حول مدى قبول الجمهور للخدمة الجديدة . وتم مسح العينة المؤلفة من ١٠٠٠ شخص ثلاث مرات خلال العام الماضي وكانت النتيجة كالتالي :

جدول رقم (١)

موقف العملاء تجاه فكرة "حسابات الشيكات"

	شباط / ١٩٨٥	تموز / ١٩٨٥	كانون الأول / ١٩٨٥
جذابة جدا	٣٨	٣٨	٤١
جذابة نوعا ما	٢٥	٢٩	٢٦
غير جذابة نسبيا	١٣	١٤	١٤
غير جذابة اطلاقا	١٤	١٠	١١
بدون إجابة	١٠	١٠	٨

* د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، إتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ .

ثم انتقلت الدراسة إلى توجيه أسئلة جديدة حول تسعير الخدمة إلى ٦٧ ٪ من الذين جذبتهم الفكرة . ودارت الأسئلة حول ما يلي :-

أ- إذا أخذتم بعين الاعتبار أن "حساب الشيكات" الجديد يعمل كالحسابات الجارية وينتج فائدة قدرها ٥ ٪ سنويا . هل أنتم على استعداد لدفع عمولة بقيمة درهم واحد على كل شيك يقدم من قبلكم ؟

ب- نقترح عليكم طريقة أخرى ، بدلا من دفع عمولة على كل شيك تستعملونه ، أن يكون هناك رسم شهري مقطوع . هل أنتم على استعداد لدفع ١٠ دراهم شهريا مقابل خدمة "حساب الشيكات" الجديد ؟

ويبين الجدول رقم (٢) أن نسبة الإجابات (بنعم) لخيارات التسعير المقترحة على أساس متغيرات ديموجرافية (العمر ، الدخل ، المهنة والتحصيل العلمي) ، وعلى متغير مصرفي واحد هو حجم رصيد "حساب الشيكات" .

جدول رقم (٢)
نسبة الإجابات (بنعم) على طريق التسعير

	خيارات التسعير		
	لكل شيك	رسم شهري	رصيد أدنى
العمر			
١٨ - ٣٤	٣٠	٤٣	٢٤
٣٥ - ٣٩	٢٥	٣٧	٢٧
٥٠ - ٦٤	٢٠	٢٧	٣٥
فما فوق	١٠	١٢	٣٦
الدخل			
أقل من ...ر٢٠ درهم	٢٤	٢٥	٢٠
٠٠٠ر٢٠ - ٩٩٩ر٣٩ درهم	٢٨	٣٩	٢٦
٠٠٠ر٤٠ - ٩٩٩ر٥٩ درهم	٢٧	٤٠	٣٤
٠٠٠ر٦٠ - فما فوق	١٧	٣٥	٤٢
بدون إجابة	١٦	٢٠	١٩
المهنة			
موظف	١٨	٢١	٣٤
عامل	٢٦	٢٦	٣٨
مهنة حرة	٢٣	٣٠	٣٤
متقاعد	١١	٣٥	١١
التحصيل العلمي			
أقل من ثانوي	٣٣	٣٤	٢٦
ثانوي	٢٤	٢٤	٢٩
دراسة جامعية	٢١	٣٨	٢٧
جامعي	٢٤	٣٢	٣٠
دراسات عليا	٢٣	٣١	٣٣
حجم الرصيد			
مرتفع فوق ١٠٠٠ درهم	١٥	٢٥	٥٥
متوسط ٤٠٠ - ١٠٠٠ درهم	٢٤	٣٦	٣٧
متدن عن ٢٠٠ درهم	٣٢	٤٣	١٧
بدون إجابة	١٧	٢٢	٢٠

الأسئلة

١) يلاحظ في الجدول رقم (١) تغير خلال عام ١٩٨٥ لصالح فكرة حساب الشيكات ، كيف تفسر ديناميكية هذا التغير ؟

٢) هل هناك علاقة بين العمر وتفضيل نوع من التسعير ؟ إذا كان الأمر كذلك هل يمكنك البحث عن أسباب أفضليات الفئات المختلفة من الأعمار ؟

٣) هل يوجد علاقة بين مستوى الدخل وطريقة التسعير المفضلة ؟ إذا كان الأمر كذلك ما هي هذه العلاقة وأسبابها الظاهرة ؟

٤) هل توجد علاقة بين المهنة أو مستوى الدخل وطريقة التسعير المفضلة ؟ فسر أية علاقة تجدها ؟

٥) هل توجد علاقة بين حجم الرصيد وطريقة التسعير المفضلة ؟ اشرح أية علاقة قد تجدها ؟

٦) استنادا إلى المعلومات في الجدول رقم (٢) ما هي طريقة التسعير التي تنصح إدارة المصرف باتباعها ؟

٧) استنادا إلى الجدولين (١) و (٢) ما هي نسبة العملاء أصحاب الحسابات الجارية الذين تتوقع أن يتحولوا إلى حساب الشيكات خلال السنة الأولى لإدخال هذه الخدمة ؟

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محمود صادق بازرعه ، إدارة التسويق ، الجزء الثاني ، الطبعة التاسعة ، القاهرة ٨٨ / ١٩٨٩ ، ص ١٩٥ - ٢٣٩ .

- د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفى ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ١٤٤ - ١٦٥ .

مراجع باللغة الإنجليزية

- Pride, W.M. and O. C. Ferrell, **Marketing**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1985.

- Sheila, B., et. al., **Handbook of Marketing and Selling of Bank Services,** MCB University Press., 1985, pp. 87-92.

- Marsh, J. **Managing Financial Services Marketing**, Pitman, 1988, pp. 87 - 101.

- Myers, J. L. **Pricing to Improve Profits**, Bank Administration, September, 1988, pp. 54 - 55.

- Pezzullo, M. **Marketing for Bankers,** American Bankers Association, Washington, 1988 .

الفصل الثامن
ترويج الخدمات المصرفية

- مفهوم الترويج وأهميته
- أهداف الترويج
- أساليب الترويج
- ميزانية الترويج
- تخطيط الحملات الترويجية
- أساليب الاتصالات الترويجية

الفصل الثامن
ترويج الخدمات المصرفية

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- تفهم أهمية الترويج على أنه عملية اتصال بالعملاء .
- التعرف على أساليب الترويج وبالتالي أنواع الرسائل الترويجية التي ينبغي توجيهها للعملاء للحصول منهم على استجابات سلوكية معينة .
- التعرف ليس فقط على أنواع الرسائل الترويجية الموجهة للعملاء بل أيضا على كيفية تقديمها للعميل وكذلك قياس فعالية الأساليب والرسائل الإعلانية والترويجية .
- إدراك أهمية الدور الذي يلعبه البيع الشخصي في الترويج وتسويق الخدمات المصرفية من خلال موظفي البنك .
- التعرف على الدور الذي يلعبه الإعلان في تحقيق أهداف الترويج في البنوك والمؤسسات المالية .
- إدراك حاجة البنك إلى خلق صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع عن البنك من خلال إبراز دور إدارة العلاقات العامة في البنك .

مقدمة الفصل

قبل اختيار وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال بالعملاء على المسئولين عن التسويق في البنك التعرف على نوع العملاء المطلوب الوصول اليهم وكذلك على خصائص وطبيعة الخدمات المصرفية المطلوب ترويجها . ويلي ذلك إيجاد أكثر قنوات الاتصال مناسبة لنقل الرسائل الترويجية والإعلانية الفعالة للعملاء من خلال التخطيط لمزيج ترويجي فعال يتكون من عدد من أساليب الاتصال التي يمكن أن تدمج معا بطريقة تتسم بالفعالية . كما أن على المسئولين عن التسويق في البنك الأخذ في الحسبان أهمية ما يعرف بالاتصال غير المباشر بالعملاء والذي يشمل

سمعة البنك أو شهرته ، والاتصال الشفهي بين العملاء بعضهم البعض ، وكذلك طبيعة المنتج (الخدمة المصرفية) . ويعتبر البيع الشخصي من أكثر أساليب الاتصال فعالية في المزيج الترويجي بالنسبة للخدمات المصرفية بوجه عام والخدمات المصرفية المقدمة لكبار العملاء كالتجار والشركات بوجه خاص لما ينطوي عليه من اللقاء المباشر وقوة الإقناع والبحث عن متخذ القرار الحقيقي . وتتناول أساليب الاتصال المباشر كما هو معروف الإعلان والبيع الشخصي والدعاية وأساليب تنشيط المبيعات وأنشطة العلاقات العامة وغير ذلك من الكتيبات والنشرات والمواد الإعلانية التي توزع على العملاء في البنوك .

١- مفهوم الترويج وأهميته

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي بنك من البنوك . ويرجع ذلك الى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج في تعريف العملاء بخدمات البنك وفي إقناعهم بمزايا التعامل معه والمنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك أو استمرار التعامل معه في المستقبل .

ويقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا (الفوائد) الخاصة بخدمة مصرفية معينة وإثارة اهتماهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة ، وذلك بهدف حث العملاء على اتخاذ قرار بشراء هذه الخدمة أو الاستمرار باستخدامها في المستقبل .

بعبارة أخرى فإن الترويج عبارة عن أي شكل من أشكال الاتصال المستخدم بواسطة البنك بهدف إخبار Inform أو تذكير Remind أو إقناع Persuade عملائه سواء لشراء الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك أو تعريفهم بالدور الذي يلعبه البنك في المجتمع .

وطبقا لهذا التعريف يمكن النظر إلى الترويج على أنه :

- عملية اتصال بين البنك وعملائه حيث أن الوظيفة الأولى للترويج تتمثل في نقل المعلومات عن الخدمة للعميل بهدف تسهيل عملية الحصول عليها .

- يهدف إلى التأثير على العملاء لتكوين اتجاه إيجابي نحو البنك والخدمات التي يقدمها .
- يكون من نتيجة تكوين هذا الاتجاه الإيجابي البدء في شراء الخدمات المصرفية للبنك والاستمرار في ذلك مستقبلا .
- يتناول الترويج جانبين هما : الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك بالإضافة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عن البنك ككل ، ودوره فى المجتمع .

٢- أهداف الترويج

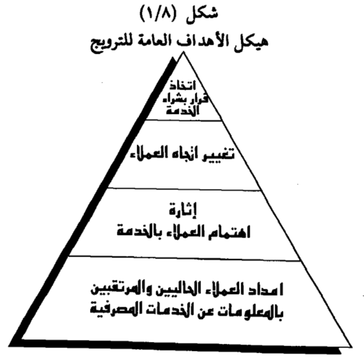
يمكن تحديد أهداف الترويج في أهداف عامة وأخرى خاصة .

١/٢ الأهداف العامة ، وتتمثل في :

- إمداد العملاء الحاليين والمرتقبين بالمعلومات عن الخدمات المصرفية والمالية التي يقدمها البنك .
- إثارة اهتمام العملاء بهذه الخدمات ..
- تغيير اتجاه العملاء وخلق تفضيلات للخدمة لديهم .
- التأثير على العملاء باتخاذ قرار إما بشراء الخدمة أو الاستمرار في استخدامها .

وتكون هذه الأهداف العامة شكلا هرميا يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بحفز العميل على اتخاذ قرار بشراء الخدمة كما يوضح ذلك شكل (١/٨) .

شكل (١/٨)
هيكل الأهداف العامة للترويج



٢/٢ الأهداف الخاصة للترويج

فيما يتعلق بالأهداف الخاصة للترويج فإنها تختلف من وقت إلى آخر ومن بنك إلى آخر ومن خدمة مصرفية إلى أخرى باختلاف الظروف التي يعمل فيها البنك ومن ذلك فقد تتعدد هذه الأهداف إلى الحد الذي يصعب معه وضعها تحت طائلة الحصر .

٣- أساليب الترويج

توجد عدة أساليب يمكن أن يعتمد عليها البنك في الترويج لخدماته . وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

- الإعلان .
- البيع الشخصي .
- ترويج المبيعات .
- الدعاية أو النشر .

وتختلف هذه الأساليب من حيث التأثير على العملاء باتخاذ قرارات التعامل مع البنك . ونورد فيما يلي تعريفا مختصرا لكل أسلوب من هذه الأساليب .

١/٣ الإعـــــلان

وسيلة اتصال غير شخصية لترويج سلعة أو خدمة أو فكرة بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع .

٢/٣ الدعـايـــــة

وسيلة اتصال غير شخصية تهدف إلى إثارة الطلب على سلعة أو خدمة أو مؤسسة من خلال نشر أخبار هامة عنها في وسيلة اتصال منشورة أو مسموعة أو مرئية غير مدفوع في مقابلها ، ويتم ذلك بواسطة جهة معلومة .

٣/٣ البيع الشخصي

عبارة عن التقديم الشفهي للسلع والخدمات والأفكار في محادثة أو مقابلة بين مندوبي البيع

والعملاء المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع .

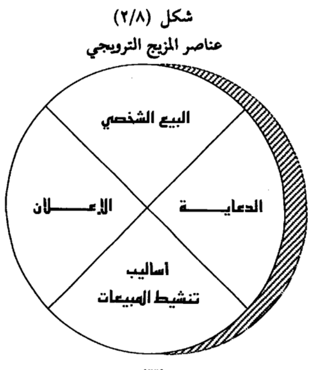
٤/٣ تنشيط المبيعات

تشمل كافة الجهود الترويجية الأخرى بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والدعاية وتهدف إلى تنشيط طلب العملاء في الأجل القصير . وتشمل المعارض والهدايا والعينات المجانية والمسابقات وغيرها .

ويصور شكل (٢/٨) عناصر المزيج الترويجي . وتجدر الإشارة إلى أن تحديد المزيج الترويجي يمثل أحد المهام الأساسية للمسئولين عن التسويق في البنك . ويتوقف تكوين مثل هذا المزيج على الموازنة بين عدة عوامل من أهمها مايلي :

- أهداف الترويج .
- الميزانية المخصصة للترويج .
- خصائص السوق المصرفي وتركيبة العملاء فيه .
- طبيعة ومزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك .
- دورة حياة الخدمة .
- تكلفة ومدى توافر وسائل وأساليب الترويج .

شكل (٢/٨)
عناصر المزيج الترويجي



٤- ميزانية الترويج

توجد طرق متعددة يمكن الاعتماد عليها في تحديد ميزانية الترويج ، ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

- الاعتماد على التقدير الشخصي .
- الاعتماد على تقديرات المنافسين .
- تحديد الميزانية على أساس نسبة مئوية من المبيعات والأرباح .
- الطريقة الموضوعية .

وتعتبر الطريقة الأخيرة (الموضوعية) من أفضل الطرق الممكن الاعتماد عليها في تحديد ميزانية الترويج . ويتم تحديد الميزانية طبقا لهذه الطريقة في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها . وتتحدد الإجراءات التي تتبع في ذلك في تحديد أهداف الترويج أولا ، ثم الجهود الترويجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وبعد ذلك يتم تحديد الأموال المطلوبة للقيام بتلك الجهود . ويعني ذلك أن ميزانية الترويج تتحدد في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها والأعمال المطلوب أداؤها .

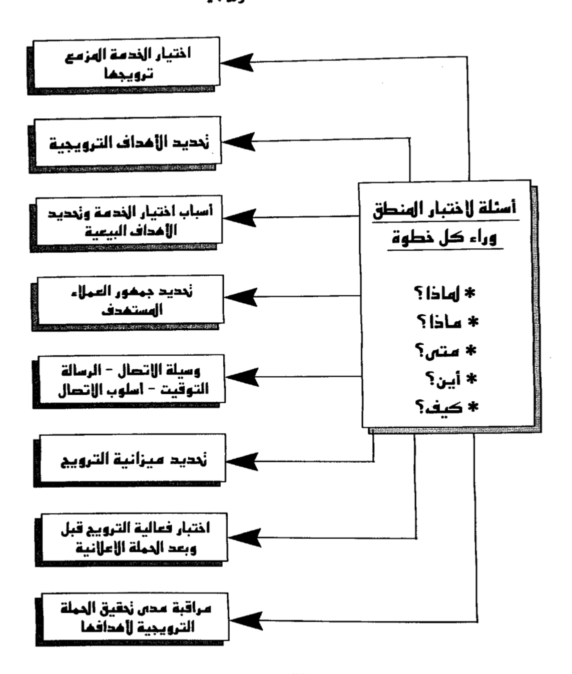
٥- تخطيط الحملات الترويجية

تتطلب الحملة الترويجية للبنك تواجد إطار يساعد المسئولين عن التسويق في البنك في التحقق من تخطيط وتنفيذ النشاط الترويجي بفعالية . كما يتضمن هذا الإطار – في حالة إعداده بدقة – الحصول على أفضل النتائج من الحملة الترويجية للبنك والتعرف على نقاط القوة والضعف . ويحدد شكل (٣/٨) ثمان خطوات أساسية في تخطيط وتنفيذ الحملة الترويجية للبنك . كما يستخدم الشكل بعض الأسئلة الإيضاحية مثل (لماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟) وذلك لإختبار المنطق وراء كل خطوة من هذه الخطوات . وينبغي الأخذ في الاعتبار أن هذه الخطوات متكاملة وتؤثر على بعضها البعض ، ولذلك لاينبغي النظر إلى أ ي خطوة بمعزل عن الخطوات الأخرى . على سبيل المثال ، فإن أهداف الترويج سوف تؤثر بدرجة كبيرة على اختيار وسيلة أو أسلوب الاتصال بالعملاء وكذلك على الميزانية المخصصة

للترويج . من جهة أخرى فإن الجمهور المستهدف بالإعلان سوف يؤثر بالضرورة على اختيار المزيج المناسب من وسائل الإعلان (الصحف - المجلات - التلفزيون . . . الخ) وكذلك على طبيعة برنامج دعم الحملة الترويجية في الفروع .

شكل (٣/٨)

تخطيط الحملات الترويجية



نعرض فيما يلي باختصار عناصر هذه الخطة .

١/٥ إختيار الخدمة التي سيتم ترويجها

ينبغي أن يكون هناك فهم دقيق للأسباب وراء إختيار خدمة مصرفية معينة للإعلان عنها ورد فعل المنافسة في السوق . وسوف تؤثر هذه المعلومات على أهداف الإعلان وطبيعته (استراتيجية إعلانية هجومية أو دفاعية) وكذلك على الميزانية المطلوبة وعلى مستوى نشاط الفروع .

٢/٥ تحديد أهداف الحملة الترويجية

فبدون الأهداف لايمكن فقط قياس نتائج الحملة الإعلانية ، بل إن غياب أهداف واضحة سوف يؤثر سلبا على كل عنصر من عناصر الحملة ، ومع ذلك ينبغي أن تكون الأهداف مرنة خلال عملية التخطيط .

٣/٥ تحديد جمهور العملاء المستهدفين

يؤثر جمهور العملاء المستهدفين على اختيار الرسالة الإعلانية والوسيلة الإعلانية والميزانية المخصصة للإعلان .

٤/٥ اختيار الوسائل الإعلانية

يعد اختيار الوسيلة الإعلانية جوهر عملية تخطيط الحملات الإعلانية بالإضافة إلى الرسائل الإعلانية المراد توصيلها . وتجدر الإشارة إلى أن الميزانية المخصصة للترويج تؤثر على اختيار الوسيلة الإعلانية وعلى حجم الإعلان وتوقيته . ولذلك على البنك أن يعتمد في هذه المرحلة على مهارات الوكالات الإعلانية الجيدة للتأكد من حسن إدارة وتوجيه وصرف الميزانية المخصصة للترويج . وبوجه عام يتم اختيار أكثر من وسيلة إعلانية ، على سبيل المثال ، يمكن أن يلعب التليفزيون دوراً أساسيا في خلق الإدراك لدى العملاء بالإضافة إلى الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك البريد المباشر الموجه للعملاء بواسطة فروع البنك . وبطبيعة الحال فإن توقيت الإعلان في التليفزيون أو الإذاعة أو اختيار صحيفة معينة

للإعلان بها سوف يتأثر بطبيعة جمهور العملاء المستهدفين بواسطة البنك . وإذا تم تصميم الحملة الإعلانية بواسطة أحد الفروع ، فإن المزيج الترويجي سوف يشمل اختيار المواد الإعلانية المعروضة بالفروع Branch Display بالإضافة إلى البريد المباشر وجهود موظفي الفرع (البيع الشخصي) .

٥/٥ تحديد ميزانية الترويج

ينبغي أن تتحدد ميزانية الترويج في ضوء أهداف الحملة الإعلانية والترويجية التي وضعت بواسطة البنك .

٦/٥ اختبار فعالية الإعلان قبل وبعد تنفيذ الحملة الإعلانية

يهدف هذا الاختبار إلى تحديد مدى الدقة أو عدم الدقة في التجانس بين عناصر الخطة الترويجية . ومن الأهمية بمكان اختبار تأثير وسائل الإعلان وتوقيت الرسالة الإعلانية على جمهور العملاء المستهدفين . كما يمكن أن يقوم فرع البنك بإجراء بعض البحوث لمعرفة تأثير الحملة الإعلانية على المبيعات .

٧/٥ برنامج دعم الحملة الترويجية وأنشطة المتابعة

من المهم تحديد ماينبغي عمله وتوقيت ذلك وكيفية القيام به ، فكلها مجالات هامة ينبغي تغطيتها في أي عملية تخطيط . إن الإجابة على هذه التساؤلات قد تكشف عن الحاجة إلى تدريب أو تحفيز القائمين على الحملة الترويجية بهدف التأكد من أن أنشطة البنك سوف تتمكن من مواجهة الخدمات والأعمال المصرفية التي تولدت عن الترويج .

٨/٥ قياس النتائج

وتفيد تلك المعلومات المستقاة من قياس النتائج في تحديد التغيرات التي ينبغي إدخالها على الحملة الإعلانية وذلك لتعظيم المنافع والنتائج والقضاء على أي نوع من الإسراف في استخدام الموارد . ومرة أخرى تستخدم الأسئلة : متى؟ ماذا؟ كيف؟ في قياس النتائج بالمقارنة بالأهداف الموضوعة للحملة الترويجية .

٦- أساليب الاتصالات الترويجية

تنقسم الاتصالات الترويجية إلى : (١) أساليب الترويج المعتمدة على الاتصال المباشر وخاصة أساليب الإعلان والبيع الشخصي وأنشطة العلاقات العامة ، (٢) أساليب الترويج المعتمدة على الاتصال غير المباشر بالعملاء والتي تساعد في خلق وتكوين صورة ذهنية Image عن البنك لدى العملاء .

١/٦ الاتصالات الترويجية المباشرة

يمكن تقسيم الاتصالات الترويجية المباشرة إلى :

١/١/٦ الإعــلان

يمثل الإعلان أحد عناصر المزيج الترويجي التي يعتمد عليها البنك في تقديم المعلومات عنه وعن خدماته إلى عملائه بالسوق . وسوف نتناول في هذا الجزء أهم الجوانب المتعلقة بهذا العنصر الحيوي من عناصر المزيج الترويجي .

١/١/١/٦ مفهوم الإعلان

يعرف الإعلان كما سبق القول بأنه «الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع» .

ويتضح من هذا المفهوم مايلي :

- أن الإعلان كوسيلة غير شخصية للاتصال يتميز بمخاطبته عددا كبيرا من العملاء في نفس الوقت . ويختلف الإعلان في هذا عن البيع الشخصي الذي يمثل وسيلة شخصية للاتصال .
- أن الإعلان يتم نظير أجر مدفوع .
- أن الإعلان قد يكون عن فكرة أو خدمة كما قد يكون عن منظمة (البنك بصفة عامة) .
- أن الإعلان يختلف عن الإعلام الذي يقصد به نشر الحقائق والأخبار والمعلومات بين الجمهور لتنمية الوعي الثقافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي .

- كذلك يختلف الإعلان عن الدعاية والتي يقصد بها التأثير على عقيدة الجمهور ، كما أن الدعاية لا يدفع لها مقابل .

٢/١/١/٦ أنواع الإعـــــلان

يمكن تقسيم الإعلان حسب الهدف منه إلى ما يلي :-

- الإعلان الإعلامي : ويعنى بإمداد العميل بالمعلومات والبيانات عن البنك وخدماته .
- الإعلان التعليمي : ويعنى بالتعريف بالخدمات وخصائصها .
- الإعلان الإرشادي : ويعنى بالتعريف بأماكن الحصول على الخدمة وتكلفتها .
- الإعلان التنافسي : ويعنى بإبراز المزايا التنافسية للخدمات التي يقدمها البنك .
- الإعلان التذكيري : ويعنى بتذكير العميل بالخدمة ومميزاتها . . . الخ .

٣/١/١/٦ إدارة الإعـــــلان

ترتبط إدارة النشاط الإعلاني باتخاذ الجهة المسئولة عن ذلك بالبنك لعدة قرارات تتمثل فيما يلي :

تحديد أهداف الإعلان

توجد أهداف متعددة للإعلان . فقد تكون هذه الأهداف إعلامية ، تعليمية ، إرشادية ، تنافسية أو تذكيرية . كذلك قد تتعلق هذه الأهداف بخلق الإدراك لدى العملاء عن البنك وخدماته ، إثارة الطلب ، تقليل المنافسة ومواجهتها أو تدعيم نشاط البيع الشخصي . وأيا كان الهدف فيجب أن تبدأ إدارة النشاط الإعلاني بتحديد الأهداف الواجب تحقيقها من وراء الإعلان .

تحديد وسيلة الاعـلان :

يمكن الإعلان من خلال وسائل متعددة . ويجب على البنك أن يختار الوسيلة المناسبة في ضوء عدة عوامل منها :

- الهدف من الإعلان .
- طبيعة الوسيلة وخصائصها من حيث التكلفة والانتشار .
- طبيعة الخدمة المعلن عنها .
- ظروف المعلن إليه ونوعه .
- طبيعة الرسالة الإعلانية .
- الميزانية المخصصة للإعلان .
- الوسائل التي يستخدمها المنافسون .

وتتمثل وسائل الإعلان في :

- الصحف والمجلات .
- السينما والتليفزيون .
- الإذاعة .
- البريد المباشر .
- الملصقات والمضيئات .

يعرض جدول (١/٨) المزايا والعيوب لأهم وسائل الإعلان .

تصميم الرسالة الإعلانية

يتم تصميم الرسالة الإعلانية في ضوء الهدف من الإعلان ووسيلة الإعلان ونوع المعلن إليه . ويجب مراعاة وضوح الرسالة وسهولة فهمها وتذكرها بواسطة المعلن إليه وأيضا اقتناعه بما جاء بها لتحقيق الأهداف المرجوة منها .

جدول (١/٨)
المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان

الوسيلة	المزايا	العيوب
(١) الصحف	- مرنة ويمكن توقيتها . - تغطي الأسواق المحلية بكثافة . - ذات استعمال وقبول واسعين . - المصداقية العالية للكلمة المكتوبة .	- مدتها قصيرة . - تقرأ بسرعة . - قلما يفكر الجمهور بنقل الخبر
(٢) المجلات	- اختيار دقيق للجمهور المستهدف . - تقرأ بشكل هادئ . - استخدام الألوان . - إطلاع عدد كبير من الأفراد . - يمكن استخدام المجلات التجارية المتخصصة لإثارة الاحتياجات المالية والمصرفية لفئات معينة .	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان . - انتشار أقل من الصحف . - المكان المناسب للإعلان يحتاج لتكلفة أعلى .
(٣) التليفزيون	- الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت . - تغطية واسعة . - يستقطب كافة الحواس .	- تكلفة عالية . - المدة الزمنية قصيرة (٣٠-٦٠ ثانية) . - صعوبة اختيار جمهور المشاهدين المستهدف .
(٤) البريد المباشر	- الدقة في اختيار الجمهور المستهدف . - المرونة . - عدم وجود منافسة مع الآخرين . - اللمسة الشخصية الموجهة للعميل . - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد . - يساعد البنك في ترويج خدمات مصرفية خاصة كبطاقات الائتمان .	- تكلفة عالية . - لا يحظى باهتمام . - إنخفاض الردود على استقصاءات البريد .
(٥) الإذاعة	- موجهة إلى جمهور واسع . - اختيار الجمهور حسب نوع البرنامج . - تكلفة قليلة نسبيا . - مرونة جغرافية .	- حياة الإعلان في الإذاعة محددة . - التركيز عليها أقل من التليفزيون .

تحديد ميزانية الإعــــلان

يجب أن يتم ذلك في ضوء أهداف الإعلان ونوعية الوسيلة الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف . ويمكن الاعتماد في تحديد ميزانية الإعلان على الوسائل السابق توضيحها عند مناقشة كيفية تحديد ميزانية الترويج ، وإن كانت الطريقة الموضوعية (أي تحديد الميزانية في ضوء الأهداف) تعتبر كما سبق أن ذكرنا من أفضل الطرق الممكن الاعتماد عليها في ذلك .

تنفيذ الإعــــلان

وقد يتم تنفيذ البرنامج الإعلاني عن طريق قسم أو إدارة الإعلان بالبنك ، كما قد يتم الاستعانة بوكالة للإعلان للقيام بذلك .

تقييم فاعلية الإعــــلان

من الضروري القيام بتقييم فاعلية الإعلان وذلك للتعرف على مدى تحقيق الإعلان للأهــداف السابق تحديدها في الخطــة الإعــــلانية .

٢/١/٦ البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي منظمة من منظمات الأعمال . ويكتسب هذا العنصر أهمية خاصة في البنوك باعتبار أن دائرة نشاطها تنصب أساساً في مجال إنتاج وتسويق الخدمات ، ويرجع ذلك إلى ما تتميز به الخدمات من خصائص تجعل نجاح تسويقها يرتبط بدرجة كبيرة بنمط ونوعية وسلوكيات المسئولين عن البيع في منظمات إنتاجها . فبجانب أن الخدمة تعتبر غير ملموسة فإن «شخصية» العلاقة بين المنظمة والعميل تجعل من البيع «الشخصي» عاملا أساسيا في تحديد درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في مجال خدمة عملائها . ونظرا لهذه الأهمية يهدف هذا الجزء إلى توضيح طبيعة الدور الذي تلعبه وظيفة البيع الشخصي في تحقيق الأهداف التسويقية للبنوك .

المسئولية عن البيع في البنوك

طبقا للمفهوم الحديث للتسويق تتحدد المسئولية عن البيع في جميع العاملين في بالبنك . وعلى الرغم من ذلك فإن مسئولية العاملين بالبنك تجاه النشاط البيعي تختلف باختلاف مواقع هؤلاء العاملين ودرجة اتصالهم المباشر أو غير المباشر بالعملاء . ويعني ذلك أن هناك بعض العاملين بالبنك يتحملون المسئولية المباشرة عن البيع في حين يتحمل البعض الآخر مسئولية غير مباشرة عن ذلك .

وبشكل عام فإن المسئولية المباشرة عن البيع يمكن تحديدها في موظفي البنك من ذوي الاتصال المباشر بالعملاء وذوي المسئولية المباشرة عن تلبية احتياجاتهم من خدمات معينة . ومن أمثلة هؤلاء :

- موظفو الصف الأول (الشباك) بالبنوك .
- المسئولون عن الحسابات الشخصية للعملاء .
- المسئولون عن فتح حسابات جديدة للعملاء .
- أما المسئولية غير المباشرة فتتحدد في العاملين بالبنك من ذوي الاتصال بالعملاء في علاقتهم المستمرة بالبنك مثل موظفي الاستقبال .

٢/٢/١/٦ طبيعة البيع الشخصي في البنوك

يتميز البيع الشخصي بالبنوك التجارية بأن المسئول عنه يتحمل مهاماً متعددة نتيجة تعدد الأدوار التي يتحتم عليه القيام بها . فمن ناحية تقع على عاتق رجل البيع مسئولية تحسين صورة البنك وخلق انطباع جيد عنه في أذهان العملاء . ومن ناحية أخرى يتحمل رجل البيع مسئولية إنتاج الخدمة المصرفية وذلك بما يتفق ومواصفات كل عميل واحتياجاته وكذلك شخصيته وأسلوبه في التعامل . أيضا يتحمل رجل البيع مسئولية الدفاع عن أهداف البنك وإقناع العميل بما يقدمه من خدمات . ومما يزيد الأمر صعوبة أن كل ذلك يجب أن يتم في إطار من «شخصية» العلاقة مع العملاء ، ومع الأخذ في الاعتبار الجوانب

النفسية التي يجب أن تسود في علاقة البنك مع هؤلاء العملاء .

وبصفة عامة يتفوق البيع الشخصي على بقية عناصر المزيج الترويجي في النواحي التالية :

- أنه يعتبر بمثابة اتصال من جانبين حيث يعطي العميل المرتقب الفرصة لتوجيه أسئلة إلى موظفي البنك .
- مرونة الرسالة البيعية . . حيث تتناسب مع ظروف كل عميل على حدة .
- يمكن لموظفي البنك استخدام معرفتهم التفصيلية بالمنتجات (الخدمات) المصرفية التي يقدمها البنك لكي تتناسب مع احتياجات العملاء والرد على اعتراضاتهم .
- أن موظف البنك في موقع يمكنه من أن يحفز العميل على اتخاذ قرار والتفاوض على شراء الخدمة .

وخلاصة القول إن البيع الشخصي فرصة جيدة لبيع الخدمات المصرفية المتخصصة وشرح المزايا والعيوب والإجابة على الأسئلة وتوضيح أي لبس أو غموض لدى العملاء ، كما يؤدي إلى بناء الثقة والمصداقية في البنك ، وخاصة بالنسبة لكبار العملاء من الشركات والتجار . وقد قلت أهمية البيع الشخصي لقطاع الأفراد خاصة مع ظهور أجهزة الصرف الآلي .

وظيفة البيع وفن البيع

يقصد بفن البيع «فن إغراء العميل الحالي أو المرتقب بشراء الخدمة أو استمرار التعامل فيها» . كما يقصد بفن البيع أسلوب الحديث بين رجل البيع وبين العميل . ويتناول ذلك :

- أسلوب بدء الحديث أو المقابلة مع العميل .
- كيفية عرض الخدمات وبيان مزاياها .

- كيفية الرد على أسئلة العميل واستفساراته .
- كيفية إقناع العميل بأهمية الخدمة .
- كيفية إنهاء المقابلة البيعية .

ويتطلب ذلك فهماً كاملاً للجوانب التالية :

- نوعية العملاء .
- دوافع العملاء في التعامل .
- المنافع التي يتوقع أن يحققها العميل من وراء حصوله على الخدمات المختلفة .
- الموقف الشرائي للعميل (موقف جديد أو معدل أو متكرر) .
- المؤثرات الرئيسية على السلوك الشرائي أو الخاص بالتعامل .

ويعتبر فن البيع على هذا النحو بمثابة الجوانب التنفيذية لعملية البيع الشخصي كما أنه يعبر بدرجة كبيرة عن المراحل المختلفة التي تمر بهاعملية البيع .

٤/٢/١/٦ مراحل عملية البيع

يصور شكل (٤/٨) المراحل التي تمر بها عملية البيع . وتشمل عملية البيع ست مراحل أساسية وينبغي على رجل البيع تفهم هذه المراحل والاستعداد الجيد لمتطلبات كل مرحلة وما يفرضه ذلك من معلومات ومهارات . وتشمل هذه المراحل :

١- البحث عن العملاء المرتقبين Prospecting .

٢- إفتتاح المقابلة البيعية Approaching .

٣- عرض الخدمة المصرفية للعميل Presentation .

٤- الرد على اعتراضات العملاء Overcoming Objections .

٥- إتمام الصفقة Closing .

٦- المتابعة Follow Up .

ونتناول فيما يلي باختصار هذه المراحل :

المرحلة الأولى : البحث عن العملاء المرتقبين Prospecting

تمثل هذه الخطوة نقطة البداية في عملية البيع للعملاء . وينبغي أن يتوافر في العميل ثلاثة شروط أو متطلبات أساسية لكي يصبح عميلا مرتقبا وتشمل هذه المتطلبات :

- أن يكون لدى العميل حاجة لشراء الخدمة المصرفية Need .
- أن تتوافر لديه القدرة على الدفع Ability to pay .
- أن تكون لدى العميل صلاحية اتخاذ قرار الشراء Authority .

وتفرض هذه الشروط البحث المكثف عن العديد من المصادر التي تساعد البنك في التوصل إلى العملاء المرتقبين والتي تشمل المعارف والأصدقاء ، أصحاب المراكز وذوي التأثير ، الملاحظة ، القوائم والمفكرات والفهارس ، والبريد المباشر وغيرها .

المرحلة الثانية : الوصول إلى العميل والالتقاء به : Approaching

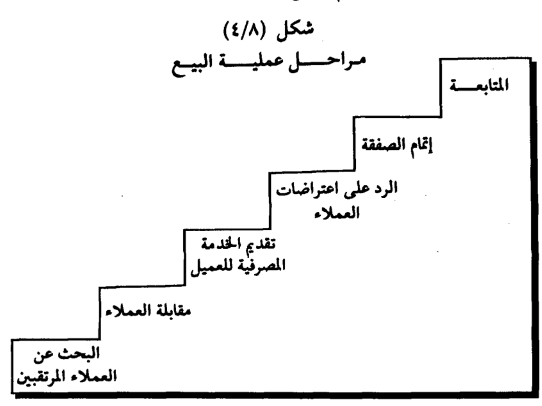
وهي المرحلة التي تظهر كيف يلتقي موظف البنك بالعميل وكيف يحادثه وكيف تكون البداية الصحيحة . وعند التقاء موظف البنك بالعميل ينبغي أن يترك انطباعا جيدا في أول ٣٠ ثانية في محاولة لجذب اهتمام العميل . وتشير بعض الكتابات إلى اتباع مدخل يعرف بمدخل ABC يتضمن استراتيجية من ثلاث خطوات عند الالتقاء بالعميل وهي :

١- جذب الانتباه Attention .
٢- إبراز المنافع المترتبة على الخدمة Benefit .
٣- إتمام الصفقة البيعية Close .

ويتطلب الأمر من موظف البنك الإعداد المسبق والحصول على معلومات عن خلفية العميل والخدمات المصرفية المتوقع أن يحتاجها ، وسلطة اتخاذ القرار لدى العميل وغير ذلك . ومن المهم أن يكون لدى مدير البنك أو مدير الفرع أهداف محددة للمقابلة وخطة لتحقيق هذه الأهداف ، بالإضافة إلى أن يكون معه بعض المنشورات والكتيبات والمعلومات التي تستخدم أثناء عرضه للخدمة أمام العميل .

شكل (٤/٨)

مراحـــل عمليـــة البيـــع



ومن البدايات الصحيحة للقاء العملاء توجيه أسئلة وإعطاء معلومات جديدة وذكر أحد الأشخاص الذي يمثل مرجعا يمكن استشارته وكذلك ربط الزيارة مع زيارات سابقة . كما يجب أن يتم اللقاء في بيئة هادئة وأن يتم التركيز على احترام العميل والاستماع الجيد له .

المرحلة الثالثة : عرض الخدمات المصرفية للعملاء Presentation

من المهم في هذه المرحلة تذكر حقيقة أن العملاء يشترون منافع وحلولا لمشكلاتهم المالية والمصرفية ، ولا يشترون في الواقع الخدمات المصرفية ذاتها . ولذلك من المهم التأكيد على بيع المنافع وليس بيع مواصفات وخصائص الخدمة . على سبيل المثال

فإن بطاقات الصرف الآلي ATM Cards ليست مجرد استخدام بطاقة كبديل عن دفتر الشيكات لسحب النقود ، ولكنها تمثل مجموعة من المنافع تتصل بتحقيق عنصر الملاءمة والراحة للعملاء Convenience نتيجة سحب النقود خارج ساعات العمل في البنك وتجنب الوقوف في طوابير . ولذلك على مديري التسويق بالبنوك ربط خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية بالمنافع أو الفوائد المترتبة عليها .

وفي هذا المجال يمكن استخدام مايعرف بقائمة تحليل المنتجات Product Analysis Sheet ، ويعرض جدول (٨/٢) قائمة مكتملة لهذا النوع من التحليل لإحدى الخدمات المصرفية التي يمكن أن يقدمها البنك .

المرحلة الرابعة : الرد على اعتراضات العملاء Handling Objections

طبقا لهذه المرحلة فإن موظف البنك يستخدم بعض الأساليب مثل اللباقة والحرص على إتباع مدخل إيجابي في الرد على اعتراضات العميل ، وكذلك توجيه أسئلة لاستيضاح اعتراض العميل ، وتوجيه أسئلة بطريقة تجعل العميل يجيب على اعتراضاته بنفسه وهكذا .

المرحلة الخامسة : إتمام الصفقة البيعية Closing

وهي عبارة عن سؤال أو تصرف من جانب موظف البنك (رجل البيع) يهدف إلى حث العميل على نوع من الالتزام بالشراء . ومن بين التصرفات التي يمكن أن يقوم بها موظف البنك في هذه الحالة أن يسأل العميل المرتقب أن يملأ طلب الخدمة مثلا أو أن يجعله يختار نوع الخدمة المطلوبة من بين الخدمات المصرفية المعروضة .

المرحلة السادسة : المتابعة Follow-Up

وهي مرحلة ضرورية إذا أراد موظف البنك التأكد من رضاء العملاء وتكرار التعامل مع البنك . وتشمل هذه المرحلة استكمال النواحي المتعلقة بمواعيد إنهاء الخدمة وشروط التعاقد وغيرها من الموضوعات .

جدول رقم (٢/٨)

" قائمة تحليل المنافـــع "

حساب التوفير المتعدد الأغراض

الخصائص الفنية	المنـــــافع	اغراءات العميل
- يتم دفع الفـوائد على أسـاس الرصيد الدائن اليومي وتضاف إلى حساب العميل شهرياً .	- تحصل أموالك على معـدل فـائدة معـقـول بما يمكنك في النهـاية من الحصول على مبلغ نقدي مناسب .	- يمكنك التـأكـد من أن أمـوالك قـد تم استـثـمـارها ويمكنك توفيـر الأمـوال المناسبة للمشتريات المستقبلية .
- الحصول على بيان منتظم على أساس شهري .	- تجعل من السهل عليك تتبع رصيد حسابك في أي وقت .	- يمكّنك من الرقـابة المبـاشـرة على موازنتك وبذلك يمكنك تقرير متى تستثمر أموالك ومتى تسحبها ومتى تنفقها .

٥/٢/١/٦ المجالات المتعلقة بإدارة القوة البيعية للبنك

تتحدد أهداف إدارة القوة البيعية في توفير الاحتياجات من أفراد هذه القوة بالعدد والنوعية وفي الوقت المناسب . ويقتضي تحقيق ذلك القيام بعدة أنشطة تتمثل فيما يلي :

- تحديد الاحتياجات من القوة البيعية (موظفي البنك) .
- اختيار القوة البيعية وتعيينهم .
- تحديد أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز .
- تحديد أنظمة الإشراف على رجال البيع ، وخاصة ممن لهم اتصال مستمر مع العملاء .
- تقييم أداء أفراد القوة البيعية (موظفي البنك) .

وتعتبر هذه الأنشطة متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض ، خاصة وأن نواحي عدم الكفاءة في أي منها لابد وأن ينعكس على بقية الأنشطة الأخرى . وأيضا فإن جوانب القوة في أي منها لايمكن أن يغطي الضعف في بقية أو أي من الأنشطة الأخرى .

٣/١/٦ العلاقات العامة

تمثل إدارة العلاقات العامة في البنك ما يعرف بمركز الأعصاب في عملية اتصال البنك بالجماهير المختلفة المتعاملة معه . ويهدف نشاط العلاقات العامة إلى خلق والمحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين البنك من ناحية والأطراف المتعاملة معه من ناحية أخرى . وتتحدد مسئولية العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية Imageجيدة عن البنك لدى الجمهور على نطاق واسع مستخدمة في ذلك التغطية الصحفية والإذاعية والتليفزيونية ، كذلك نشر المعلومات عن مشاركة البنك في خدمة المجتمع وغيرها . كما تتولى إدارة العلاقات العامة الرد على أى استفسارات أو إشاعات أو معلومات لتصحيح مفاهيم غير حقيقية عن البنك . وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات التي تحصل عليها إدارة العلاقات العامة في البنك تمثل أهمية كبيرة لوظيفة التسويق في البنك .

ونعرض في نهاية هذا الفصل حالة عملية متكاملة عن نشاط العلاقات العامة بأحد البنوك في مناسبة الاحتفال بالعيد الماسي لتأسيسه ، وتمثل هذه الحالة صورة واقعية لأحد أنشطة العلاقات العامة في البنوك وكيف تساهم هذه الأنشطة في خلق صورة ذهنية جيدة للبنك لدى كافة الجماهير المتعاملة مع البنك سواء الجمهور الداخلي (موظفي البنك) أو الجماهير الخارجية .

٤/١/٦ المواد الترويجية المعروضة في البنك

تحتاج الإدارة المسئولة عن الترويج والإعلان في البنك إلى مواد ترويجية وإعلانية متكاملة لكي تستخدم إما في عرض وإبراز الخدمات المصرفية داخل الفرع ، أو تزويد العميل بها قبل أن يغادر البنك للتعرف على تلك الخدمات . وينبغي أن تتسم هذه الكتيبات والنشرات والمعلومات بالبساطة والوضوح والإختصار وتجنب النصوص القانونية قدر الإمكان . وتلعب الرسوم الإيضاحية والأشكال دورا حيويا في هذه المنشورات وخاصة إذا ماتم طباعتها بشكل جيد مع استخدام الألوان لجذب الانتباه .

٥/١/٦ مستويات أداء الخدمة

يمكن ربط مستوى أداء الخدمة للعملاء بالجوانب الأخرى للعملية الترويجية . ويرغب العملاء في قطاع الأفراد أو في قطاع الشركات وكبار العملاء في تلقي مستوى خدمة متميز ، ويطمح هؤلاء العملاء في أن يكون لدى موظفي البنك اهتمام حقيقي باحتياجاتهم المالية والمصرفية الخاصة والاستجابة لهذه الاحتياجات .

وبوجه عام فإن موظفي البنك ، وخاصة ممن هم على اتصال مستمر بالعملاء ، ينبغي أن يتم تدريبهم في مجالات العلاقات الإنسانية ، وأساليب فن البيع ومهارات الاتصال بالإضافة إلى الإلمام التام والمعرفة المتكاملة بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لكي يتمكنوا من القيام بهذه الخدمات بشكل فعال .

ويوضح جدول (٣/٨) عوامل النجاح في الوظائف البيعية والحصول على ترقيات كما أوضحت ذلك إحدى الدراسات البحثية . ويشير نفس الجدول إلى أهمية الاتصال والصفات الشخصية في النجاح في الوظائف البيعية .

جدول (٣/٨)

عوامل النجاح في الوظائف البيعية والحصول على ترقيات

العــــــوامل	هام جدا	هــــام	غير هام
- المؤهل الدراسي	٢٫٢ ٪	٣٢٫٣٪	٦٥٫٥٪
- مهــارات الاتصـــال الشفهـــي	٧٥٫٣ ٪	٢٣٫٧٪	١٫- ٪
- مهارات الاتصـــال المكتـــوب	٦١٫٧٪	٣٥٫١٪	٣٫٢ ٪
- الاتـــزان	٤٣٫-٪	٥١٫٦٪	٥٫٤ ٪
- المظهـــر	٢٩٫-٪	٦٨٫٨٪	٢٫٢ ٪
- الذكـاء والقبـــول الاجتمـاعـي	٨٫٨ ٪	٦١٫٢٪	٣٠٫-٪
- الشخصيـــة	٥٢٫٧٪	٤٤٫١٪	٣٫٢ ٪
- المدارس والكليات التي التحق بها الشخص	-	١٢٫٩٪	٨٧٫١٪
- التوصيـــات من جانـــب الآخريـن	١١٫٣٪	٣٣٫٧٪	٥٥٫-٪

وكما سبق أن ذكرنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب فإن أداء الخدمة بمستوى متميز من جانب موظفي البنك يعتبر ضرورة حيوية لجعل الخدمات المصرفية أقرب إلى أن تكون خدمات ملموسة ، أي تحويل الخدمات غير الملموسة إلى أشياء ملموسة يدركها العملاء .

٢/٦ الاتصالات الترويجية غير المباشرة

تتصل البنوك بعملائها بطرق وأساليب أخرى غير مباشرة وهي أقل وضوحا من الأساليب الترويجية المباشرة ، ومن أبرز هذه الأساليب :

١/٢/٦ الصورة الذهنية للبنك (سمعة البنك) The Bank's Image

قبل أن يتلقي العملاء المرتقبون أي رسالة عن البنك غالبا مايكون في أذهانهم انطباع من نوع ما عن هذا البنك . وقد تكونت هذه الصورة من تجارب عديدة وكذلك مما سمعوه عن البنك . وسوف يؤثر ذلك بطبيعة الحال ليس فقط على درجة استجابتهم

لأي نوع من الاتصالات الترويجية عن البنك ، بل سيؤثر ذلك على سلوكهم الشرائي كنتيجة لتلقيهم هذه المعلومات .

ومن الملاحظ أن الاتصال غير المباشر حول سمعة البنك يتم تقويته من خلال التعامل مع موظفي البنك والطرق والأساليب المتبعة لحل مشاكل العملاء والاستجابة لمطالبهم . كما أن نوع ومستوى الخدمة التي يتلقاها العملاء من موظفي البنك تعد وسيلة اتصال لنقل رسالة معينة عن البنك . على سبيل المثال ، فإن كفاءة الموظف واللباقة في التعامل تؤدي إلى ترويج صورة إيجابية وسمعة طيبة عن البنك . كما أن عدم الكفاءة وغلظة الموظف في التعامل تحدث العكس تماما .

وعلى المسئولين عن التسويق في البنك الإجابة عن العديد من الأسئلة المتعلقة بسمعة البنك في مختلف قطاعات السوق التي يتعامل معها ، ومن هذه الأسئلة؟

- هل تقدر الشركات والمؤسسات الخدمات المصرفية الدولية التي يقدمها البنك؟
- هل يعتقد العملاء أن البنك يقدم القروض والخدمات المصرفية لكبار العملاء ، أم لصغار العملاء ، أم لمزيج معقول منهما؟
- في قطاع العملاء الأفراد هل يهتم البنك باحتياجات الشباب وصغار السن؟
- هل يقدم البنك قروضا لمشتري المنازل؟ وهل يتوافر لديه خدمة جيدة تتعلق بالمدخرات اللازمة لمن يفكرون في شراء منازل في المستقبل؟
- وفوق كل ذلك هل يمكن القول أن البنك يعامل عملاءه بأسلوب يتسم بالصداقة والتفهم والثقة؟

وينبغي أن يؤخذ في الحسبان أنه لافائدة على الإطلاق من الترويج باستخدام هذه الأساليب مالم يتم تدريب جميع موظفي البنك ، سواء من يتصلون بمديري الشركات وكبار العملاء أو من يعملون في الفروع لخدمة الأفراد ، على كيفية الارتقاء في عملهم عند التعامل مع العملاء لرفع مستوى سمعة البنك . وقد أوضحت دراسات عديدة أن العملاء يختارون البنوك التي يتعاملون معها بناء على سمعة البنك بالدرجة الأولى أكثر من الاعتماد على دراسة الخدمات المالية والمصرفية التي يقدمها البنك .

وهناك طريقتان لبناء السمعة وكذلك لبيع السمعة أو الصورة الذهنية للبنك من جانب العاملين به . الطريقة الأولى هي الطريقة المباشرة باستخدام الإعلان والعلاقات العامة بالإضافة إلى الأساليب الترويجية الأخرى كالبريد المباشر والمعارض وغيرها . أما الطريقة الثانية فهي الطريقة غير المباشرة حيث يحاول كافة العاملين بالبنك تدعيم سمعة البنك والرقي بها من خلال سلوكهم وتصرفاتهم مع العملاء .

٢/٢/٦ المنتج (الخدمة المصرفية) كوسيلة اتصال

يعتبر المنتج نفسه (الخدمات المصرفية) وسيلة رئيسية للاتصال بالعملاء . على سبيل المثال ، فإن نوع الترتيبات والإجراءات التي تتخذها شركات طيران بان أمريكان أو الخطوط الجوية البريطانية أو الخطوط الجوية الفرنسية لتسهيل تقديم الخدمة للعملاء سواء في المطارات أو داخل الطائرة تعتبر أساليب فعالة للاتصال بالعملاء ، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم في التعامل مستقبلا مع شركة طيران معينة .

وبنفس المنطق فإن طبيعة ونطاق الخدمات المصرفية المقدمة بواسطة البنك وكذلك أساليب تقديم هذه الخدمات سوف ينقلان رسائل قوية إلى العملاء الحاليين والمرتقبين .

٣/٢/٦ الاتصالات الشخصية والشفهية بين العملاء Word of Mouth Communication

لايزال الاتصال الشخصي بين العملاء أنفسهم من الأسلحة الترويجية القوية التي تؤدي إلى تحسين سمعة البنك . وينظر إلى الاتصالات من هذا النوع على أساس أنها أكثر موضوعية من إعلان البنك عن نفسه والترويج لخدماته . وإنه لمن دواعي سرور إدارة البنك أن يتوافر لديها عملاء على درجة عالية من الرضا عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك والذين يقومون بدورهم بنقل رضائهم هذا إلى الآخرين .

ملخص الفصل

يمثل النشاط الترويجي جانب الاتصال في أداء النشاط التسويقي للبنك . ويغطي النشاط الترويجي العديد من الأساليب الترويجية المباشرة كالإعلان والبيع الشخصي وأساليب تنشيط المبيعات وأنشطة العلاقات العامة ، وكذلك بعض أساليب الاتصال غير المباشرة المتعلقة بتكوين سمعة طيبة للبنك لدى العملاء . وتجدر الإشارة إلى حقيقة أنه طالما أن العملاء مختلفون ، فإن على البنك أن يفكر في أنسب وسيلة ترويجية للاتصال بكل مجموعة من العملاء . ولذلك فإن الخدمة المصرفية المختلفة تضع أمام المسئولين عن البنك تحديات مختلفة تتعلق بكيفية ترويج هذه الخدمات باستخدام أساليب ترويجية معينة . فنجد أن بعض الخدمات المصرفية ينبغي إيصالها للعملاء بشكل شخصي تماما ، بينما نجد أن البعض الآخر يمكن الإعلان عنه للجمهور على نطاق واسع من خلال الصحف والمجلات والتليفزيون والإذاعة . كما يمكن ترويج بعض الخدمات المصرفية لمجموعات معينة مستهدفة من العملاءخلال البريد المباشر حيث يمكن الوصول إلى هؤلاء العملاء بسهولة من خلال سجلات البنك .

وتعتبر إدارة العلاقات العامة في البنك بمثابة مركز الأعصاب في البنك ، ذلك أن إدارة العلاقات العامة هي المسئولة عن خلق صورة طيبة وسمعة جيدة للبنك في أذهان الجماهير المتصلة به من خلال نشر المعلومات والتغطية الصحفية وغيرها . ومن بين الأساليب الأخرى للاتصال المباشر بهدف ترويج الخدمات المصرفية توزيع الكتيبات والنشرات وإقامة المعارض بهدف عرض الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك .

كذلك فقد تعرض هذا الفصل لما يمكن أن يعتبر أكثر الأساليب الترويجية فعالية من الناحية الاقتصادية ، وهو الاتصال الشخصي (البيع الشخصي) . فقد يغرق البنك الكثير من أمواله في الاعلان ، ولايحقق عائدا معقولا على استثماراته مالم يقدم خدمة شخصية متميزه لعملائه تدعم الوفاء بالوعود التي قطعها البنك على نفسه .

من ناحية أخرى فإن الكيفية التي يرى بها العملاء البنك والانطباعات التي يكونها هؤلاء العملاء عن البنك هي حصيلة ما يعرف بالاتصالات غير المباشرة والتي تؤثر على سمعة

البنك ، والتي تشمل جودة المنتجات (الخدمة المصرفية) وكذلك المعاملة الطيبة بواسطة موظفي البنك والاتصالات الشخصية بين العملاء أنفسهم . وهكذا فإن البنك لايمكن أن يستمر في السوق اعتمادا على المنتجات (الخدمات المصرفية) التي يقدمها ، ولكن عليه أن يدعم ذلك من خلال الاتصالات الترويجية المباشرة وغير المباشرة .

Key Terms

المفاهيم والمصطلحات

Promotion

Any form of communication used by a firm to inform, persuade or remind people about its products, services, image, or ideas.

الترويـــج

أي شكل من أشكال الاتصال تستخدمه المؤسسة لإعلام أو إقناع أو تذكير عملائها بالسلع والخدمات التي تقدمها وكذلك سمعة المؤسسة والأفكار التي ترغب في توصيلها للعملاء .

Advertising

Any paid form of non-personal communication of ideas, goods, and services by a sponsor.

الإعــــلان

شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي لترويج سلع أو خدمات أو أفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع .

Word of mouth communication

The process by which people express their opinions and product - related experiences to one another.

الاتصال الشفهي بين العملاء

العمـــلية التي يتـــم بواسطتها التعبير عن آراء العـــمـــلاء وتجـــاربهم مع السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة فيما بينهم .

Personal Selling

An oral presentation in a conversation with buyers for the purpose of making sales.

البيع الشخصي

عبارة عن تقديم شفهي من خلال محادثة تتم بين رجل البـــيع وأحـــد العـــمـــلاء المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع .

Publicity	**الدعايـــــــة**
Nonpersonal stimulation of demand for a product, services or business by placing commercially significant news about it in a published medium or obtaining favourable presentation upon radio, television or stage that is not paid for by an unidentified sponsor.	عبـارة عن النشـاط المتـعلق بإثارة الطلب بشكل غير مباشـر على سلعةأو خدمة أو شـركة من خلال نشر أخبـار في وسائل الإعلام المنشورة أو تقديم صورة جيدة من خلال الراديو أو التليفزيون . والدعاية غير مدفوع في مقابلها بواسطة الشركة أو المؤسسة .
Sales Promotion	**تنشيط المبيعات**
Involves marketing activities other than advertising, publicity or personal selling that stimulate consumer purchases. Included are shows, demonstration, free samples.	تشـمل الأنشطة التـسـويقـيـة الأخـرى بخـلاف الإعـلان والبـيع الشـخـصي والدعاية . وتهدف إلى إثارة الطلب وحث العملاء على الشراء وزيادة المبيعات لدى الموزعين . ويشـمل ذلك المعارض والهدايا والعينات المجانية والمسابقات .
Promotion Mix	**المزيج الترويجي**
The overall and speciifc communication program of an organization, consisting of combination of advertising, publicity, personal selling and/or sales promotion.	البـرنامج الكلـي للاتصـال التـرويجي والذي يتكون من مزيج الإعلان والدعاية والبـيع الشـخـصي وأسـاليب تنشـيط المبيعات .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

ماهي قنوات الاتصال الرئيسية التي يمكن أن يستخدمها البنك؟ ومتى يجب عليه استخدام كل منها ؟

دليل الإجابة :

قنوات الاتصال الرئيسية يمكن أن تشمل قنوات اتصال مباشرة أو غير مباشرة . وتعتبر أساليب الاتصال المباشرة أفضل بالنسبة للخدمة المصرفية الخاصة والتي تحوى درجة مخاطرة عالية حيث يكون أسلوب الاتصال الشخصي أكثر تأثيرا . أما أساليب الاتصال غير المباشرة والتي تشمل الإعلان والدعاية وأساليب تنشيط المبيعات فتتناسب مع الخدمات المصرفية الروتينية وعندما يهدف الترويج إلى نقل معلومات .

السؤال الثاني :

«نوع الخدمة المصرفية التي يتم تسويقها ليس له علاقة بالمزيج الترويجي الذي يستخدمه البنك» . علق على هذه العبارة .

دليل الاجابة :

العبارة خطأ ذلك أن لنوع الخدمة المصرفية علاقة مباشرة وقوية بالنسبة لاختيار أسلوب الترويج . فالخدمات المصرفية الموجهة لقطاع الأفراد يعتمد البنك في ترويجها على الإعلان أكثر من الخدمات المصرفية الموجهة لقطاع التجار وكبار العملاء حيث يستخدم البيع الشخصي بشكل مكثف .

السؤال الثالث :

«الهدف الرئيسي للإعلان هو إخبار العملاء بالسلع والخدمات المتاحة» . علق على هذه العبارة .

دليل الاجابة :

العبارة صحيحة جزئيا . ذلك أن أحد أهداف الإعلان هو إخبار العملاء بالسلع والخدمات . وهناك أهداف أخرى خاصة بتذكير العملاء بالسلع والخدمات وكذلك إقناعهم بالشراء .

السؤال الرابع :

كيف يختلف البيع الشخصي عن الإعلان ؟

دليل الإجابة :

يختلف البيع الشخصي عن الإعلان في أنه مواجهة شخصية بين البائع والمشتري حيث يتم إيجاد علاقة بينهما ، كما يتوقع نوع من الاستجابة من المشتري بعد اللقاء .

السؤال الخامس :

ماهي المهارات والقدرات الشخصية المطلوب توافرها في مندوبي البيع؟

دليل الإجابة :

ليس هناك اتفاق تام حولها ، لكن أكثر المهارات والقدرات المطلوبة هي :

الطاقة والحيوية ، الثقة بالنفس ، الاستعداد للعمل الجاد ، الحرص على زيادة الدخل ، التعاطف مع الآخرين . . . الخ .

ملاحظة : هناك ضرورة لتفسير لماذا تم اختيار هذه الصفات

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

أي من العبارتين التاليتين أقرب إلى الحقيقة؟

أ - «الهدف من الإعلان هو زيادة المبيعات» .

ب- «الهدف من الإعلان هو تحسين ميول العملاء نحو الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك» .

السؤال الثاني :

وضح كيف يتصل البنك الذي تعمل به بالعملاء لترويج الخدمات المصرفية التي قدمها للسوق ، هل تعتقد أن هناك أساليب أخرى للاتصال يمكن استخدامها؟ وماهو الهدف من استخدام كل وسيلة من وسائل الاتصال المتبعة حاليا في الترويج؟

المطلوب تقييم كل وسيلة من وسائل الاتصال من الزوايا التالية :

أ - هل تعتقد أن الأساليب مكملة لبعضها البعض؟

ب- هل تعزز هذه الأساليب والوسائل بعضها البعض؟

ج- هل تحقق كل وسيلة غرضا معينا أو نشاطا محددا لايمكن لبقية الوسائل تحقيقه؟

السؤال الثالث :

المطلوب أن تفكر في خدمة مصرفية شائعة يقدمها البنك إلى قطاع العملاء الأفراد Retail Sector . كيف يدرك العملاء هذه الخدمة؟ وكيف يمكن للعملاء المرتقبين إدراك هذه الخدمة؟ فكر كذلك في خدمة مصرفية شائعة وجهت لقطاع العملاء التجار؟

السؤال الرابع :

ما مدى أهمية الاتصالات المباشرة (مثل : سمعة البنك ، الاتصال الشفهي بين العملاء ، طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء) في نجاح البنك في تسويق خدماته المصرفية؟ .

حالـــــة دراسية
إحتفــــال أحد البنـــوك
بمناسبـــة العيـــد المـــاسي لتأسيسه

تتصل هذه الحالة باحتفال أحد البنوك الأمريكية بمرور ١٠٠ عام على تأسيس البنك والذي أنشئ في عام ١٨٧٩ .

وقد أعد البنك لهذه المناسبة برنامجا خاصا يقوم على الاتصال الناجح والفعال بجماهير البنك ، مستخدما في ذلك كافة الأساليب والمعارف التسويقية الممكنة . وقد استهدف البـرنامج جـمـهـور العـاملين في البنك كـجـمـهـور أسـاسي بالدرجـة الأولى Primary audience ، كـمـا اسـتـهـدف البـرنامج أيضـا جـمـهـور العـاملين والموظفين الذين أحيلوا إلى التقاعد ، المديرين ، المساهمين ، عملاء البنك ، بالإضافة إلى وسائل الإعلام كجماهير ثانوية أي تلي جمهور العاملين Secondary audience .

وقد امتد برنامج الاحتفال بالعيد الماسي للبنك على مدار عام كامل حتى يمكن تنفيذ كافة الأنشطة التي يتضمنها البرنامج والتي شاركت فيها جميع فروع البنك والبالغ عددها ١٨٦ فرعا في ٧٧ مدينة بولاية نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية .

وتنظر الإدارة إلى البنك على أنه يعتبر واحدا من أكبر المؤسسات المالية في جنوب شرق الولايات المتحدة ، ولديه قدرة هائلة على المنافسة في السوق ، كما يتمتع بمركز قوى ، وخطط طموحة ، وأفراد ذوي مهارات وخبرات عالية . ويعتبر هذا البنك من أوائل البنوك التى تبنت سياسة الفروع Multiple Branch Banking منذ إنشائه ، كما أن تاريخ البنك يعد ويمثل بحق تجربة خصبة وغنية ، ودوره في تقدم صناعة البنوك في المنطقة عموما من الأدوار التى يصعب إغفالها .

وقد وصل حجم البنك إلى ماهو عليه الآن من خلال التوسع في فتح فروع جديدة في العديد من المدن بالإضافة إلى سياسة الاندماج Merger . ويتمثل التنظيم الحالي للبنك في أنه يقوم أساسا على اللامركزية الجغرافية حيث يوجد ستة مراكز كبيرة للبنك في ست مدن رئيسية بالإضافة إلى المركز الرئيسي .

برنامج الاحتفال

أولاً : الجدول الزمني

مارس نشرة أخبار البنك

التقرير السنوي للعاملين

إبريل الاجتماع السنوي – حديث رئيس مجلس إدارة البنك

التقرير الربع سنوى الأول عن نشاط البنك .

مايو – يوليو – تقديم عروض الصوت والصورة من خلال شرائح على جهاز عرض .

وتم تقديم هذه العروض للعاملين في البنك ، الأندية الاجتماعية ، حفلات الاستقبال واللقاءات التي تقيمها وسائل الإعلام .

– مجلة البنك – عدد خاص بمناسبة العيد الماسي .

– كتيب عن البنك بمناسبة الاحتفال .

مايو – يونيو – مقالات خاصة في بعض وسائل الإعلام المختارة .

– أحداث ومناسبات خاصة وأنشطة اجتماعية على مستوى الفروع للعاملين في البنك ، المديرين ، المحالين للمعاش من قدامى العاملين في البنك .

يونيو – عروض خاصة من بعض المناطق والأماكن والفنادق .

– إعادة طبع صور بالألوان المائية التي سبق الإشارة إليها وتوزيعها على جميع العاملين .

– حفل الإفطار في غرفة التجارة والصناعة في ١٥ يونيو ١٩٧٩

– إعلان عن تبرعات خيرية في أحد الميادين وصل إلى ٣٠٠,٠٠٠ دولار .

- المسابقات وإعلان الجوائز في كافتيريا العاملين .

- تغطية أخبار الاحتفال في نشرة البنك .

- المواد الترويجية والإعلانات والملصقات في لوحة الإعلانات .

وقد لوحظ أن كافة الأنشطة المتعلقة بالاحتفال مبرمجة ومجدولة خلال عام ١٩٧٩ على أن تصل إلى الذروة خلال أسبوع الاحتفال والذي يستغرق أسبوعا من ١٠-١٥ يونيو ، بالإضافة إلى طبعات خاصة من منشورات جهاز العلاقات العامة يطغى عليها طابع الاحتفال بالعيد الماسي للبنك .

ونظرا للاختلاف في تكوين البنك وانتشار فروعه في العديد من المدن الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم فقد تطلب الأمر أن تتميز خطط فروع البنك في الاحتفال بالعيد الماسي بدرجة عالية من المرونة . لذلك فقد صممت الخطة الرئيسية للبرنامج ككل بالدرجة الي تمكن كل مدينة وكل فرع أن يختار الأنشطة التي يمكن تنفيذها محليا .

وقد تحدد دور جهاز العلاقات العامة في البنك على الوجه التالي :

(١) إحداث نوع من التوافق أو التعديل في منافذ وقنوات الاتصال الحالية حتى يمكن أن يلمس الجميع أن العام الحالي هو عام الاحتفال بالعيد الماسي للبنك .

(٢) تصميم بعض الأساليب المساعدة Support package تزود كافة الفروع بمجموعة من الأفكار ، أو سلة من الأفكار Idea kits وذلك لخلق نوع من الاهتمام بالاحتفال بالعيد الماسي خاصة على المستوى التنظيمي الأدنى وذلك بهدف تقليل كمية الوقت والجهد المطلوب من موظفي البنك على مستوى الفروع .

(٣) التنسيق بين كافة أنشطة الفروع لإحداث نوع من التكامل في تصميم برنامج الاحتفال على مستوى الولاية ككل ، وقد تم ذلك من خلال توفير مجموعة من الأفراد المنسقين على مستوى كل مدينة . وقد تم تعيين هؤلاء خصيصا لغرض التنسيق وتنفيذ تعليمات المركز الرئيسي في هذا الصدد .

ونظرا للطبيعة المعقدة لنظام هذا البنك وانتشار فروعه فقد روعي أن يتم تصميم وتنفيذ البرنامج داخليا بواسطة البنك بدلا من تنفيذ البرنامج بواسطة وكالة إعلان / علاقات عامة خارجية .

وقد تحددت أهداف برنامج الاحتفال بالعيد الماسي للبنك على الوجه التالي :

(١) التأكيد على خلق مشاعر الفخر والحماس لدى العاملين في البنك وتأكيد انتمائهم للبنك وإنجاح سياساته . ويتمثل ذلك فى حث العاملين فى هذا البنك على المشاركة التطوعية في القيام بالأنشطة اللازمة لنجاح الاحتفال .

(٢) كسب اهتمام وتأييد الجماهير الأخرى المتصلة بالبنك والاعتراف بأهميته كما تبرزها تجربة غنية قدرها مائة عام من القيادة المالية الراسخة في ولاية نورث كارولينا بل وفي جنوب شرق الولايات المتحدة بوجه عام . ويتمثل ذلك الاهتمام والتأييد في حجم التغطية الإعلامية لأنشطة البنك وكذلك المعلومات المرتدة Feedback من جماهير البنك وعملائه .

ثانياً : خطة تنفيذ البرنامج

وقد روعي عند إعداد خطة تنفيذ البرنامج الاعتبارات التالية :

(١) وضعت الخطة على أساس أن يستخدم البرنامج – كلما أمكن ذلك – الأنشطة الحالية للعلاقات العامة ، وكذلك نفس وسائل الإعلام والاتصال المستخدمة حاليا بواسطة البنك في الظروف العادية مع محاولة تعديلها أو توجيهها قدر الإمكان لكي تعكس أغراض برنامج الاحتفال .

(٢) وضع برنامج زمني يشمل توقيت ظهور المنشورات الرئيسية التي سيتم توزيعها في هذه المناسبة وكذلك وسائل الاتصال المبرمجة خلال عام ١٩٧٩ مع تكثيف هذه الاتصالات بحيث تصل إلى الذروه خلال أسبوع الاحتفال والذي يبدأ من ١٠-١٥ يونيو ١٩٧٩ .

وقد تضمنت خطة تنفيذ البرنامج مايلي :

- فيما يتعلق بالتقرير السنوي الموجه للعاملين في البنك فقد صممت طبعة خاصة بمناسبة الاحتفال بالعيد الماسي .

- بالنسبة لنشرة البنك السرية والتي تصدر في مارس من كل عام وتمثل جريدة أو دورية موجهة للعاملين أساسا ، فقد حملت هذا العام طابع الاحتفال بمرور ١٠٠ عام علي إنشاء البنك . وقد صممت أساسا لتقوم بالدور الإعلامى للعاملين ، وكذلك لتشمل بعض الملامح والخصائص المتعلقة بالعاملين في البنك فيما يتصل بخبراتهم وذكرياتهم الماضية وذلك بهدف خلق الاهتمام بتاريخ البنك .

- ظهرت بعض المقالات الشهرية وكذلك بعض التصميمات التي تعكس الاهتمام التاريخي بالبنك وذلك على مدار عام ١٩٧٩ - وهو عام الاحتفال - وبصفة شهرية في جريدة أخبار البنك .

- أجريت كذلك مسابقة تحدد ملامح لصورة بعض العاملين الحاليين . وقد تم تنفيذ المسابقة وظهرت النتائج في طبعة عدد يونيو من جريدة أخبار البنك ، وتحددت الجوائز المالية للإجابات الصحيحة .

- ظهر عدد خاص من مجلة البنك - وهي مجلة ربع سنوية تصدر بأربعة ألوان مختلفة - وهي موجهة بصفة خاصة إلى عملاء البنك . وقد روعي أن يمثل هذا العدد - وفي هذا العام بالذات - تاريخا رسميا للبنك . وقد تم توزيع هذا العدد على العاملين ، المساهمين في البنك ، المديرين ، قدامى العاملين في البنك والذين أحيلوا إلى التقاعد بالإضافة إلى عملاء البنك وذلك خلال أسبوع الاحتفال .

- شكلت لجنة خاصة لوضع تصميم فني متميز يظهر على غلاف مجلة البنك وكذلك على كافة المطبوعات والكتيبات والنشرات التي يصدرها البنك .

- بالإضافة إلى ذلك فقد أعيد طباعة بعض اللوحات الفنية التي رسمت بالألوان المائية والتي تصور الشارع الرئيسي الذي تأسس فيه البنك عام ١٨٧٩ وكذلك موقع أول فرع

للبنك ، وهي صور فنية قديمة ذات قيمة تاريخية . وقد تم توزيع تلك الصور على جميع العاملين في البنك أثناء أسبوع الاحتفال .

- في شهر ابريل من عام ١٩٧٩ وهو عام الاحتفال وزع على كل فرع من فروع البنك ما يعرف بسلة الأفكار Idea Kits وذلك للمساعدة في تخطيط الأنشطة المحلية التي سيتم القيام بها في كل فرع من كل موقع من مواقع البنك . وقد شملت هذه الأساليب والأفكار بعض المقترحات فيما يتعلق بالأحداث والأنشطة المتصلة بالاحتفال ، وكذلك أسلوب الحصول على أخبار تغطي هذا الحدث الهام .

- صممت عملات تذكارية بمناسبة العيد الماسي للبنك ، وقد تم عمل معارض لبعض الأجهزة والمعدات القديمة Antique Equipment ، وكذلك بعض دفاتر الأستاذ التي كان يستخدمها البنك في بداية إنشائه .

- ساعد على انتشار روح الاحتفال بالعيد الماسي للبنك على نطاق واسع تلك الأنشطة التي قامت بها فروع البنك المختلفة مثل الرحلات القصيرة التي يقوم بها الموظفون ، وإقامة بعض الحفلات المسرحية والمعارض وغيرها .
- من بين الأنشطة التي قام بها جهاز العلاقات العامة في تلك المناسبة تصميم بعض الشرائح Slides تعرض بالصوت والصورة على جهاز Overhead Projector ، وقد استغرق عرض هذه الشرائح ٢٣ دقيقة . وقد تم عرض هذه المعلومات على العاملين في البنك ، والمديرين ، والموظفين الذين أحيلوا إلى سن التقاعد ، وبعض عملاء البنك . وتحوي الشرائح Slides باختصار تطور البنك منذ نشأته في عام ١٨٧٩ ، كما تبرز مساهمة البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية التي يعمل فيها (ولاية نورث كارولينا) ، وكذلك مساهمة البنك في تطوير صناعة البنوك عموما . وقد ظهر في هذا العرض المديرون السابقون والحاليون للبنك مع بعض تسجيلات صوتية لهم . ومما ظهر بصفة خاصة في هذا التقديم الحديث الذي وجهه رئيس البنك حينئذ - بعد انتهاء إجازة البنك - عام ١٩٣٣ ، وكان الحديث موجها للعاملين . وكان حديثا مثيرا ومفعما بروح المودة والحماس Inspiring بالإضافة إلى كونه حديثا مهما ومؤثرا وقد وجد أن هذا الحديث بالذات يعكس فلسفة البنك الحالية .

- وقد تم تسجيل هذا الحديث فيما بعد على شريط فيديو وكان يستخدم في برامج تنوير وتوعية العاملين Orientation عند التحاقهم للعمل بالبنك لأول مرة .

- وفيما يتعلق بعلاقات البنك الحالية مع وسائل الإعلام فقد تم تطويعها لخدمة هذه المناسبة . وقد عمل ممثلو جهاز العلاقات العامة في فروع البنك المختلفة جاهدين على خلق مزيد من الاهتمام بهذه المناسبة من جانب وسائل الإعلام المختلفة .

- قامت غرفة التجارة والصناعة بولاية نورث كارولينا بترتيب حفل إفطار خاص على شرف البنك في نفس يوم الاحتفال بالعيد الماسي . وكان المتحدث الرئيسي في هذا الحفل هو حاكم ولاية نورث كارولينا . وقد حضر الحفل حوالى ١٧٠٠ موظف من العاملين في البنك والذين زودوا بتذاكر مجانية لحضور حفل الإفطار من قبل البنك .

- إقامة حفل استقبال مسائي للعاملين في أحد المراكز الرئيسية للبنك بحضور أعضاء من الإدارة العليا للبنك كضيوف الحفل .
وقد تم تصوير حفلتي الإفطار والاستقبال على شرائط فيديو واستخدمت فيما بعد في برامج توجيه العاملين الجدد وكذلك في التدريب على أنشطة العلاقات العامة .

- أقيمت حفلات استقبال مماثلة خصيصا للعاملين في الوردية الثانية والثالثة لتأكيد اشتراكهم في هذه المناسبة ، كذلك فقد تم عمل عروض خاصة بهم ، وهي نفس العروض التى قدمت فيها شرائح بالصوت والصورة عن تاريخ البنك والتي سبق تقديمها لزملائهم .

- أيضا فقد صمم برنامج إعلانى ينشر من خلال الصحف والمجلات . وقد حمل الإعلان صور المديرين الأوائل للبنك ، وكان الاتفاق أن يظهر الإعلان في أثناء فترة الاحتفال بالعيد الماسي . كما تم تطويع نفس الفكرة بعد ذلك لإبراز بعض الشخصيات والأفراد الذين يمثلون الخدمات الأساسية للبنك .

- أخيرا فقد تم تصميم برنامج خاص للدعاية والترويج لهذه المناسبة بين العاملين في البنك . وشمل ذلك إعلانات ونشرات وملصقات في لوحة الإعلانات بفروع البنك ، كما شمل بعض الهدايا مثل الأزرار والطفايات التي رسم عليها شعار البنك ، بالإضافة إلى كروت وضعت في كافتيريا البنك على موائد تروج للعروض المتعلقة بتاريخ البنك والتي سيتم تقديمها من خلال جهاز عرض الشرائح الذي سبق الإشارة إليه .

ثالثاً : النتائــــج

من الأهمية بمكان قياس نتائج برامج العلاقات العامة الخاصة باحتفال البنك بالعيد الماسي لإنشائه . وقد تم قياس النتائج من خلال الاحتفاظ ببعض السجلات والأرقام والتي تعكس نجاح البرنامج والاهتمام به وانخراط العاملين في البنك في انشطة الاحتفال . وقد تم قياس النتائج على ضوء الأهداف المحددة للبرنامج من قبل ، وذلك وفقا للمعايير التالية :

١/٣ المشاركة التطوعية من جانب العاملين في البنك

وقد تمثل مظاهر ذلك في النتائج التالية :-

أ - ٤٠٠٠ موظف (حوالى ٧٥٪ من القوة العاملة في البنك) حضروا العرض الخاص بالصوت والصورة عن تاريخ البنك .

ب- ١٧٠٠ موظف في أحد المراكز الرئيسية للبنك (٩٠٪ من قوة المركز) حضروا حفل الإفطار الذي أقامته غرفة التجارة والصناعة بالولاية .

ج - إفادة ثلثي المدن التي بها فروع للبنك عن مشاركة العاملين في فروع تلك المدن في أنشطة الاحتفال بهذه المناسبة وذلك من خلال تقارير ونشرات خاصة ، كما شاركت جميع الفروع في الاحتفال بشكل أو بآخر .

د - تقدم للمسابقة الخاصة بالتعرف على صور قدامى العاملين في البنك حوالى ٢٠٠٠ مشترك ، وفاز حوالي ١٢١ إجابة صحيحة وزعت على المشتركين فيها جوائز مالية . وقد أثارت هذه المسابقة الكثير من المرح والمناقشات أثناء عرض الصور القديمة وتعرف العاملين عليها .

هـ - شارك الكثير من موظفي البنك بأفكار تساهم في نجاح برنامج الاحتفال وزيادة الاهتمام به . على سبيل المثال فقد اقترح أحد مديري الفروع والعاملون معه أن يركب حاكم الولاية عربة تجرها الخيول وتحيطها الأعلام والزينات أثناء توجههم معه إلى حفل الإفطار التي تقيمه غرفة التجارة والصناعة ، وظهرت في الصحف صورة حاكم الولاية في الصفحة الأولى مع تغطية كافية لليوم الخاص بالحفلة .

٢- الاهتمام من جانب الجماهير الخارجية وإدراكهم لهذه المناسبة ولأهمية البنك واحتلاله مكان الصدارة والقيادة المالية في ولاية نورث كورولينا بصفة خاصة وفي جنوب شرق الولايات المتحدة بوجه عام .

وقد تمثلت مظاهر هذا الاهتمام في النتائج التالية :-

أ - خصص للبنك في تلك المناسبة أكثر من ٣٠٠٠ بوصة من مساحة الصحف والمجلات لتغطية تلك المناسبة .

ب- حصول البنك كذلك على تخصيص ٧٥ دقيقة في التليفزيون والراديو في أسبوع الاحتفال .

ج - وصل إلى البنك أكثر من ٣٠٠٠ خطاب من جماهير البنك المختلفة بما فيهم العاملين في البنك ، العملاء ، الزملاء من العاملين في البنوك الأخرى ، الموظفين الحالين إلى التقاعد ، المديرين وكذلك الجمهور بوجه عام ، وكانت هذه الخطابات تعلق على الاحتفال بمناسبة العيد الماسي .

د - طلبت جمعية العلاقات العامة الأمريكية وهي جمعية علمية مهنية من إدارة العلاقات العامة بالبنك أن يقدموا برنامج الاحتفال بالعيد الماسي وذلك كحالة دراسية تقدم أثناء المؤتمر السنوي للجمعية والذي عقد في ولاية فلوريدا في مارس ١٩٨٠ .

المطلـــوب :-

تحديد الدروس المستفادة التي يمكن إستخلاصها من هذه الحالة فيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في خلق والمحافظة على السمعة الجيدة للبنك في أذهان كافة المتعاملين معه .

حالة دراسية
كيفية التعامل مع العملاء

تلقى السيد محمد للتو إخطارا آخر من البنك بالسحب على المكشوف وذلك على الرغم من أنه أودع شيكا بمبلغ ١٥٠٠ دينار منذ حوالي أسبوعين ، لذلك سارع بالاتصال بالبنك على رقم الشكاوي المبين في تقرير الحساب ، ودار هذا الحوار بين موظف البنك ومحمد «الغاضب» .

محمد : أود أن أعرف ما الذي حدث ، لقد قمت منذ حوالي أسبوعين بإيداع مبلغ ١٥٠٠ دينار في حسابي الجاري وللآن . . .

قاطعه موظف البنك مقاطعاً : لو سمحت أعطني اسمك ورقم حسابك؟

محمد : ماذا؟ يا أخي مشكلتي هي أن . . . .

موظف البنك : نعم ، نعم ، ولكنني بحاجة لمعرفة اسمك ورقم حسابك .

محمد : اسمي محمد حسن ورقم حسابي ٣٤٥٦ ، ولقد استلمت في العشرة أيام الأخيرة إخطارين بأن حسابي قد كشف ، وهذا مستحيل فلقد قمت منذ أسبوعين بإيداع مبلغ ١٥٠٠ دينار في الحساب .

موظف البنك : هل قلت أن رقم حسابك ٣٤٥٦؟

محمد : نعم ، ما هذا؟ هل كنت منصتا لي؟

موظف البنك : يا أخ أنا مدرك أنك تواجه مشكلة . . . ولكن رجاء اصبر حتى أدخل هذه المعلومات في الكمبيوتر . . . (فترة صمت) . . . . آه . . . . إن هذا المبلغ أودع في حسابك أمس فقط ، كان هناك أمر بحجز المبلغ .

محمد : ماذا؟ من الذي أصدر هذا الأمر؟ ولماذا؟

موظف البنك : وما أدراني عن مدراء الفروع وكيف يتصرفون في حسابات العملاء يجب أن تسأل مدير فرعك ، في الواقع كان من الواجب عليك أن تتصل بمدير فرعك مباشرة بدلا من الاتصال بهذا الرقم .

محمد : اسمع ، إن التقرير الشهري لحسابي يبين أن هذا الرقم خاص بالاستفسارات والشكاوي وهذا سبب اتصالي بكم ، ولمعلوماتك الخاصة لم يكن الاتصال سهلا فقد كان الرقم مشغولا لمدة ربع ساعة ، وبعد كل هذا العناء أتخبرني أنه ما كان

من الواجب الاتصال بكم ، ما هذا الهراء؟

موظف البنك : يا أخ ، هذه إجراءات البنك وليس بوسعي مساعدتك بهذا الشأن .

وضع محمد السماعة وهو في ذروة الغضب .

في ضوء دراستك للخصائص والمهارات المطلوب توافرها في موظفي البنوك ، مطلوب الإجابة على الأسئلة التالية :

١- ما هي الأخطاء التي ارتكبها موظف البنك؟

٢- ما هي توقعاتك بالنسبة لتأثير هذه المكالمة على العميل؟

٣- هل تعكس هذه الحالة فلسفة تسويقية؟ علل إجابتك؟

٤- ما الذي كان ينبغي على الموظف عمله؟

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محسن أحمد الخضيري ، التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٧ ، ص ٧٧-٩٦ .

- د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ٢٠١-٢٢١ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Black, S., et. al. **Handbook of Marketing and selling financial services,** McB University Press, 1985, PP. 95-107.

- McIver, C., and Geoffrey Naylor, **Marketing Services, the Institute of Banking,** 1986, PP. 160-174.

- Marsh, J., **Managing Financial services Marketing,** Pitman, 1988, PP. 102-120

الفصل التاسع

توزيع الخدمات المصرفية

- أهمية عنصر "المكان" في توزيع الخدمات المصرفية
- المعايير التي تحكم اختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية
- قنوات توزيع الخدمات المصرفية
- تأثير التكنولوجيا الحديثة على توزيع الخدمات المصرفية
- العوامل المؤثره على تفضيلات العملاء للبنك
- دراسة جدوى فتح فرع جديد للبنك (ملحق)

الفصل التاسع
توزيع الخدمات المصرفية

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *إدراك أهمية منفذ التوزيع للتسويق الناجح للخدمات المصرفية .*
- *التعرف على العوامل التى يجب أخذها في الحسبان عند اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع البنك .*
- *التعرف على قنوات توزيع الخدمات المصرفية المتاحة أمام البنك .*
- *التعرف على العوامل التي تحكم قرار العملاء باختيار بنك معين .*
- *تفهم وإدراك المفهوم المتعلق بالإتاحة Availability والذي يعني توافر الخدمات المصرفية لجمهور العملاء وتعظيم حجم الاستخدام لها ، وكذلك التعرف على كيفية تطبيق هذا المفهوم في تسويق الخدمات المصرفية .*
- *التعرف على تأثير التطورات التكنولوجية في مجال البنوك على تسويق الخدمات المصرفية .*

مقدمة الفصل

عند توزيع الخدمات المصرفية تتصدى البنوك للإجابة عن السؤال الخاص بالطرق أو المنافذ التي تؤدي إلى الوصول إلى عملاء البنك . ويقصد بمنفذ التوزيع الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك . ومما لا شك فيه أن أهمية عنصر التوزيع في المزيج التسويقي تنبع من أنه يخلق المنفعة الزمنية والمكانية للسلعة/الخدمة . بعبارة أخرى يحقق عنصر التوزيع ضمان وصول السلع أو الخدمات إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين . ويفرض ذلك على البنك أن يختار منافذ توزيع الخدمات المصرفية بعناية وأن يعتبرها جزءا مكملا للمزيج التسويقي . ولذلك فإن تواجد البنك في

السوق ينبغي أن ينبني على أساس دراسة متأنية لاحتياجات ومتطلبات العملاء وأهمها على الإطلاق عنصر الملاءمة Convenience ، وكذلك قدرة البنك على الوفاء بتلك المتطلبات ، ومن هنا تأتي أهمية اختيار موقع فروع البنك وخاصة بالنسبة للعملاء الأفراد Retail Sector . كما أن لعامل سرعة وسهولة الحصول على الخدمة المصرفية والذي يعرف بمفهوم الإتاحة Availability تأثيرا مهما على توزيع الخدمات المصرفية . ويشمل ذلك قدرة منفذ التوزيع على إمداد العملاء بالخدمة المطلوبة في الوقت المناسب والمستوى المتميز من الجودة . وهناك تأثير قوي لمباني البنك أو الفرع والتصميم الداخلي حيث تدعم المباني الفخمة الصورة الذهنية للبنك Image . ويتناول الجانب الخاص بمباني البنك الطابع العمراني ومدى كفاية المساحات التي يشغلها المبنى الذي تم اختياره لمزاولة نشاطه فيه . بالإضافة إلى توفير درجة من الخصوصية عند التعامل .

ويتعرض هذا الفصل كذلك لأنواع منافذ توزيع الخدمات المصرفية ومنها منافذ التوزيع غير المباشرة والتي تشمل وحدات التعامل الآلي ونظام التوكيلات المصرفية ونظام التعامل بالمقاصة بالإضافة إلى تقديم الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجيا . وفي النهاية يتناول الفصل تأثير التطور التكنولوجي في البنوك على تسويق الخدمات المصرفية بوجه عام وعلى نظم توزيع هذه الخدمات بشكل خاص .

١- أهمية عنصر «المكان» في توزيع الخدمات المصرفية

أوضحت دراسة تتناول عناصر المزيج التسويقى مدى الحاجة إلى تفهم وتأكيد التفاعل بين عناصر المزيج التسويقى وتأثير ذلك على الفعالية التسويقية للبنك . إن المؤسسات تركز فى الغالب على ثلاثة عناصر فقط من المزيج التسويقى وهي المنتج والتسعير والترويج ، وتهمل العنصر الرابع وهو التوزيع الذي يخلق المنفعة الزمنية والمكانية للمنتجات . ويشير مفهوم التوزيع في مجال الخدمات المصرفية إلى عنصر المكان Place أو الوسيلة التي يتمكن البنك من خلالها من أن يجعل خدماته متاحة أمام العملاء بالفعل .

وتنبع أهمية هذا النشاط من كونه يمثل قيمة مضافة إلى المنتج (الخدمة المصرفية) وهي المتعلقة كما سبق القول بالمنفعة الزمنية والمكانية ، وبدونها لا يكون للخدمات المصرفية

قيمة تذكر للعملاء . بعبارة أخرى يستخدم البنك منافذ التوزيع للتأكد من أن الخدمة المطلوبة قد وصلت إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين .

ويعد اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع البنك من أهم الموضوعات التي تعالجها إدارة التسويق المصرفي في البنك . ذلك أنه من خلال شبكة الفروع يقوم البنك بتقديم ونشر وتوزيع خدماته على عملائه الحاليين والمرتقبين . ومن ثم فإن نجاح البنك في اختيار موقع فروعه وحسن توزيعها على الأماكن التي يحتمل أن يتعامل معها العميل سواء كان جمهورا أو شركات ، وبما يناسب العميل وفقا لاعتبارات التكلفة والعائد ، يعتبر عاملا هاما في تحقيق أهداف وربحية البنك وبالتالي استمراره في أداء رسالته .

ويرتبط اختيار موقع فرع البنك بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية والمكانية والجمالية والتسهيلات المتوفرة في المنطقة المزمع افتتاحه بها كتسهيلات النقل والمواصلات والاتصالات والمياه والإنارة . . . الخ ، وفوق كل ذلك بالعوامل التسويقية التي يمكن حصرها في مدى توفر الفرص التسويقية للبنك أو لفرع البنك في ممارسة نشاطه بكفاءة وفاعلية .

٢- المعايير التي تحكم اختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم هذه المعايير إلى نوعين هما معايير تتعلق بالعملاء ، ومعايير تتعلق بالبنك .

١/٢ المعايير التي تتعلق بالعملاء

يعتبر الهدف النهائى بالنسبة لمنفذ التوزيع الذي يستخدمه البنك هو أن يتمكن من الوصول إلى العميل بطريقة تتناسب مع رغبات ومتطلبات العملاء من ناحية وبين امكانيات البنك من ناحية أخرى . ولكن السؤال الذي يثار هنا يدور حول مدى ملاءمة الخدمة للعميل .

٢/١/١ عنصر الملاءمة Convenience

أوضحت دراسات عديدة في مجال تسويق الخدمات المصرفية أن عنصر الملاءمة Convenience يعتبر من أهم العوامل على الإطلاق في قرار العملاء بالتعامل مع فرع معين من فروع البنك . وبالنسبة للعملاء الأفراد Individual Customers ، على سبيل المثال ، يتم اختيار الفرع القريب من المنزل أو مكان العمل . ويعتبر المعيار هنا هو سهولة الوصول إلى البنك الذي يترتب عليه سهولة وجود أماكن انتظار السيارات . ويمكننا إدراك مدى أهمية اختيار موقع الفروع من هذا المنطلق . وبالنسبة لبعض فروع البنوك فقد يكون اختيار مواقعها خاطئا الأمر الذي يؤثر سلبيا على المبيعات . ولسوء الحظ فإن معظم البنوك قد ورثت مجموعة من المباني القديمة في وسط المدن وفي الشوارع المزدحمة ، الأمر الذي يجعل من الصعب على العميل الوصول إلى مكان البنك كما لا توجد أماكن لانتظار السيارات تكون قريبة من البنك أو الفرع .

وقد ترتب على استخدام أجهزة الصرف الآلي ATM's تحقيق عنصر الملاءمة للعملاء ، غير أن بعض هؤلاء العملاء قد يفقدون عنصر الملاءمة المترتب على الالتقاء بموظفي البنك وتوجيه بعض الأسئلة والاستفسارات لهم أثناء إجراء المعاملات المصرفية . ولهذا السبب فإن موظفي البنك في المستقبل عليهم أن يكونوا أكثر نشاطا فى البحث عن العملاء والذهاب إليهم بدلا من الانتظار ليأتي العملاء إليهم للحصول على مزيد من المعلومات .وتجدر الإشارة إلى أن فكرة ذهاب البنك إلى العميل ليست جديدة تماما غير أنها لازالت محدودة نسبيا .

أما بالنسبة لكبار العملاء من التجار والشركات ، فإن عنصر الملاءمة Convenience يعني أن يتواجد موظفو البنك في مكاتب وشركات ومصانع هؤلاء العملاء للتعرف على احتياجاتهم وإمكانية تقديم خدمات إضافية لهم .

٢/٢ معايير تتعلق بالبنك

ينبغي أن يتناسب اختيار منفذ التوزيع للخدمات المصرفية مع احتياجات وإمكانيات البنك . والمعروف أن البنوك – عكس الكثير من المنظمات – ليست في حاجة إلى وسطاء . وتمثل البنوك في العادة مثالا تقليديا لما يعرف بالتكامل الرأسي Vertical Integration . بعبارة أخرى فإن البنك يسيطر سيطرة كاملة على كافة منافذ توزيع الخدمة المصرفية من الفروع إلى المركز الرئيسي .

وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الخاصية (عدم وجود وسطاء) هي أن البنك يتمكن من الاحتفاظ بعلاقة وطيدة ومستمرة مع العملاء في السوق ، ويمكنه بالتالي الرقابة بعناية على المجالات الرئيسية للعمل المصرفي ومنها سياسة خدمة العملاء . ويسمح ذلك للبنك بدرجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية . ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير التي تتعلق بالبنك .

١/٢/٢ عنصر الإتاحة Availability

يلاحظ مما سبق أن عنصر الملاءمة Convenience يعتبر من العوامل الرئيسية وراء اختيار العميل للبنك أو للفروع . بالإضافة إلى ذلك فإن عنصر الإتاحة Availability يعتبر أحد الاعتبارات الهامة بالنسبة لمعظم العملاء من قطاع الأفراد أو من قطاع الشركات وكبار العملاء . ومعنى ذلك أنه إذا لم تكن الخدمات المصرفية للبنك متاحة في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه العملاء إلى هذه الخدمة ، فإن احتمال إتمام عملية البيع وكسب العملاء سوف تنخفض بدرجة كبيرة . وعندما تكون هناك اختلافات محدودة بين الخدمات المصرفية المتنافسة في السوق ، فإن عنصر الإتاحة Availability يعتبر واحدا من أهم المحددات لعملية البيع . ذلك أن هذا المفهوم يساهم في تحقيق ما يعرف بالقيمة المضافة للجهود التسويقية التي يقوم بها البنك .

ما هي الملامح التي ينطوي عليها مفهوم الإتاحة ؟

ينطوي مفهوم الإتاحة على العديد من الجوانب منها :

١/١/٢/٢ قدرة البنك أو أحد الفروع (منافذ التوزيع) على تزويد العملاء بالخدمة المطلوبة في اللحظة التي يحتاج إليها العميل : على سبيل المثال ، هل يمكن للفرع تزويد العملاء بالعملة الأجنبية المطلوبة عندما يحتاجون إليها؟ وهل جهاز الصرف الآلي في حالة تشغيلية جيدة عندما يحتاج إليه العملاء؟

٢/١/٢/٢ عنصر الوقت : ويعني ذلك أن ساعات عمل البنك المحدودة تعتبر غير ملائمة لكثير من العملاء . وبالتالي كيف يمكن للبنك أن تكون خدماته المصرفية متاحة للعملاء في وجود هذا القيد؟ وكيف يمكن أن تكون البدائل الأخرى كاستخدام البريد أو التليفون مرضية للعميل؟ وهناك جانب هام آخر متعلق بعنصر الزمن أو الوقت . فعندما يقدم العميل طلبا للحصول على قرض فإنه يتوقع إجابة سريعة من البنك . وإذا لم يحدث ذلك فإن العميل يعتبر التأخير عنصرا غير مساعد على أن تكون الخدمات المصرفية متاحة أمامه .

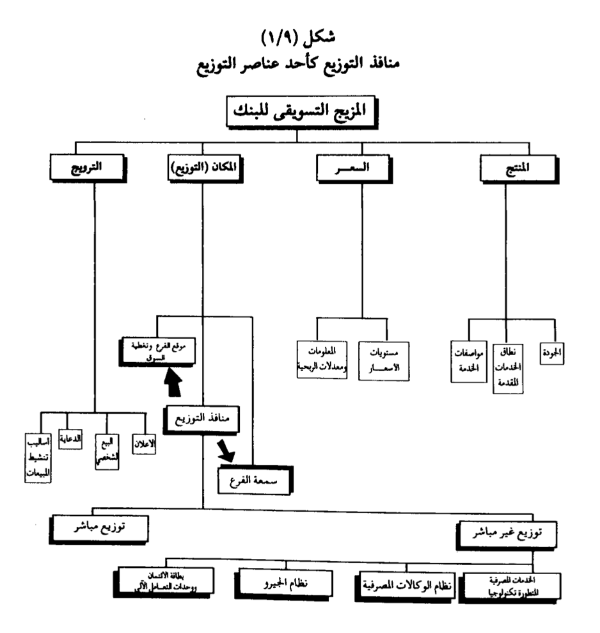
٣/١/٢/٢ الخدمات الجيدة للعملاء : يتضمن مفهوم الإتاحة كذلك البعد الخاص بالخدمة الجيدة المقدمة للعميل في البنك أو الفرع . على سبيل المثال ، فإن العملاء يتوقعون الخدمة السريعة واللباقة في التعامل والكفاءة في الأداء من جانب موظفي البنك . كما يتوقع العملاء أن يتم الاستماع إلى احتياجاتهم ومطالبهم ، وإذا لم يكن الموظف الذي اتصل به العملاء هو الشخص المناسب فإنهم يتوقعون أن يتم إحالتهم إلى الشخص المناسب بأسلوب يتسم بالاحترام وحسن المعاملة . ويرغب كبار العملاء أن يتوافر لدى مدير البنك بعض المعرفة والاهتمام بنوع النشاط الذي يمارسونه .

٣- قنوات توزيع الخدمات المصرفية

يتوقف نجاح البنك في أداء رسالته على اختيار منفذ توزيع وتقديم خدماته المصرفية بالشكل المناسب الذي يفي بحاجات ورغبات عملاء البنك، وفي الوقت نفسه عدم تحمل البنك تكاليف مرتفعة .

ويعرض شكل (١/٩) منافذ توزيع الخدمات المصرفية كأحد عناصر المزيج التوزيعي . وأهم هذه الطرق مايلي :-

شكل (١/٩)
منافذ التوزيع كأحد عناصر التوزيع



١/٣ فروع البنك

يعتبر كل فرع من فروع البنك صورة مصغرة من البنك حيث تمارس فيه كافة الأنشطة المصرفية التي تؤدى بواسطة الإدارات المركزية في المركز الرئيسي للبنك . وأكثر من ذلك فإن الفرع يمثل صورة البنك في أذهان العملاء على أساس أن كثيرا منهم لا يعرف سوى الفرع الذي يتعامل معه منذ سنوات وقد لا تربطه بالمركز الرئيسي أو الفروع الأخرى أي علاقة . ونظرا لأن الفرع يعمل في مكان ثابت ، فيجب الاعتناء باختيار موقع الفرع بشكل جيد بحيث يكون مناسبا لخدمة العملاء الحاليين والمرتقبين أيضا .

٢/٣ وحدات التعامل الآلي وبطاقات الائتمان

وتستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب افتتاح فرع فيها أو استخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف عن عاتق الفرع الأعمال المصرفية العادية مثل عمليات سحب النقود أو الاستفسار عن الرصيد أو طلب البيانات الخاصة بالعميل . كما مكنت بطاقات الائتمان البنوك من التغلب على عنصر «عدم الفصل بين إنتاج وتوزيع الخدمة» . كذلك فقد أدى استخدام وحدات التعامل الآلي وبطاقات الائتمان إلى إتاحة الفرصة أمام العملاء الحاليين للاستفادة من الخدمات المصرفية بشكل متزايد .

٣/٣ نظام التوكيلات المصرفية

نشأ نظام الوكالة المصرفية كحدث تاريخي نتيجة للقصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية لدى أحد البنوك مما أدى إلى توكيله لبعض الأفراد والشركات الأخرى للقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية . وعلى الرغم من أن هذا النظام قد أخذ في الاختفاء تدريجيا مع تقدم النشاط الاقتصادي وإتساع نطاق التغطية الجغرافية لفروع البنوك فلا تزال بعض البنوك الإنجليزية تستخدم نظام التوكيلات المصرفية حتى الآن .

٤/٣ نظام التعامل بالمقاصة

ويطلق على هذا النظام "نظام الجيرو" حيث تقوم البنوك وفروعها بتسوية مديونياتها لدى

البنوك الأخرى ، وبالتالي معاملات عملاء كل منهم معها وفقا لمجموعة من الحسابات الخاصة لكل بنك لدى البنك الآخر . كما يفيد نظام التعامل بالمقاصة في تيسير التعامل ونشر الوعي المصرفي بين العملاء فضلا عن السرعة في تسوية المعاملات .

٥/٣ تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا

ازداد استخدام هذه الوسيلة من وسائل توزيع الخدمات المصرفية نتيجة لإدخال الحاسب الآلي في أعمال البنوك . وطبقا لهذه الوسيلة فإنه يمكن للعميل استخدام الإمكانيات التي يتيحها الحاسب الآلي من خلال عمليتين أساسيتين أولهما اتصال من الحاسب الخاص بالمتجر الذي يشتري منه العميل ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب البنك ، وثانيهما اتصال من خلال حاسب شخصي يملكه العميل فى منزله Home Banking .

وقد أمكن الاستفادة من هذه القناة التوزيعية في الأعمال التالية :

أ - دفع الفواتير عن طريق تحويل الأموال من حساب العميل في البنك إلى حساب المستفيد المطلوب سداد الفواتير له سواء في نفس البنك أو بنك آخر .

ب - إمساك دفتر خاص بمصروفات الأسرة وإعداد كشوف متابعة لها وتحليل ميزانياتها وفقا للتقسيمات الخاصة بأوجه الإنفاق مثل الإنفاق على المأكل والملبس والترفيه ... الخ وتخطيط أوجه الإنفاق المناسبة لها .

ج - حساب ضريبة الدخل .

د - إعداد سجلات ومذكرات بالشئون المالية للأسرة مثل حساب بوالص التأمين وبطاقة الائتمان وإجازات المرور ورخص السيارة .. الخ .

٤- تأثير التكنولوجيا على توزيع الخدمات المصرفية

يمكن القول أن للتكنولوجيا تأثيرا متزايدا على تسويق الخدمات المصرفية ، وخاصة نظم توزيع الخدمة وذلك من خلال تغيير العلاقات بين البنوك والعملاء . ومن الجدير بالإشارة هنا أنه عندما يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية تعتمد على التكنولوجيا فالمفترض أنه يقدم ذلك استجابة لدراسة حاجات المستهلك . ومع ذلك فإن الفوائد التي

تعود على العملاء نتيجة إدخال بعض الخدمات المصرفية المعتمدة على التكنولوجيا لا زالت موضع جدل . نظراً لأن جزءا من الحافز على استخدام التكنولوجيا الجديدة قد لا يكون الرغبة في إرضاء احتياجات العملاء بقدر ما هو تخوف البنك من قيام بنك آخر منافس باستغلال الفرصة وتحقيق ميزة تنافسية . بالإضافة إلى ذلك فإن إدخال التكنولوجيا قد يكون لمواجهة الضغوط التي تمارسها الشركات المنتجة والموردة للأجهزة المتطورة تكنولوجيا . ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تعالج التطورات التكنولوجية في البنوك من زاوية تسويقية وليس من زاوية فنية فقط .

ومن المجالات التسويقية في مجال البنوك التي تأثرت بإدخال التكنولوجيا مايلي :

١/٤ المزيج التسويقي : لقد مكن التطور التكنولوجي البنوك من توسيع نطاق الخدمات المصرفية وتنويعها . كما أدى ذلك إلى إتاحة هذه الخدمات من خلال منافذ توزيع جديدة ، الأمر الذي ساعد كذلك على تخفيض الأسعار (الأتعاب التي تتقاضاها البنوك) نتيجة لاقتصاديات التشغيل المترتبة على تخفيض التكاليف بسبب التطور التكنولوجي .

٢/٤ قطاعات السوق : أدى التطور التكنولوجى في مجال البنوك إلى توسيع قطاعات السوق المستخدمة كنتيجة لكون هذه الخدمات قد أصبحت متاحة بسهولة أكثر أمام العملاء . كذلك فإنه كان من نتيجة إدخال التكنولوجيا الجديدة في مجال الأعمال المصرفية إغراء العملاء بشراء خدمات جديدة بما يؤدي إلى خلق طلب جديد على الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك .

٣/٤ ترشيد الإنفاق والمعلومات المقدمة للعملاء : مما لا شك فيه أن الأرباح الإضافية المترتبة على التخفيض في التكاليف ، بالإضافة إلى تحويل العمليات المصرفية غير المربحة إلى عمليات مربحة من خلال تقليل الاعتماد على عنصر العمل والإجراءات اليدوية . أيضا فإن الاستخدام الكفء لنظم المعلومات المتعلقة بالعملاء يؤدى إلى تحسين جودة نتائج العمليات التسويقية المصرفية .

٤/٤ السلوك الاستهلاكى ومستوى نضج العملاء المصرفى : لا شك أن التكنولوجيا قد أثرت على السلوك الاستهلاكى للعملاء نتيجة لزيادة معرفتهم وخبراتهم على أثر التعامل مع أجهزة الصرف الآلي وغيرها من نظم توزيع الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجيا . كما أثرت التكنولوجيا على تحسن مستوى أداء هذه الخدمات .

وخلاصة القول إن التكنولوجيا كان لها بوجه عام تأثير فى ناحيتين : الأولى ، أن التكنولوجيا قد أدت إلى إحداث تغيرات في أداء العمليات المصرفية في محاولة لتحسين إنتاجية وربحية البنك . والثانية ، استهدفت التكنولوجيا بوجه خاص عملاء البنوك من حيث تسهيل أداء الخدمة المقدمة إليه وتحسين مستوى أداء هذه الخدمة .

٥- العوامل المؤثرة على تفضيلات العملاء للبنك

اتضح من نتائج بحث قام به أحد الباحثين جدول (١/٩) فى الكويت بأن أهم العوامل التي تؤثر على تفضيل العملاء من قطاع الأفراد للبنك الذي يتعاملون معه هي كما يلي مرتبة حسب أهميتها والتي تعكسها درجات الترجيح لكل عامل :

جدول (١/٩)

العوامل المؤثرة على تفضيل العملاء للتعامل مع البنك

الترتيب	العامل	درجة الترجيح
١	السرعة في إنجاز المعاملات	٥٥٤
٢	المعاملة الحسنة	٣٧٤
٣	الموقع	٣٧٢
٤	فائدة الاقتراض	١٩٠
٥	السمعة الطيبة	١٨٨
٦	توصية الأهل والأصدقاء	١٦٧
٧	المظهر الداخلي للبنك	١١٧
٨	الفائدة على الودائع والتوفير	٧٠
٩	عدد مناسب من ساعات الخدمة	٥٧
١٠	الشعور بالأمان	٢٦
١١	تكلفة إنجاز المعاملات	٢٤
١٢	سهولة الاقتراض	٢١

(١) دكتور السيد عبده ناجي، العوامل المؤثرة على مفاضلة المستهلك النهائي بين البنوك التجارية الكويتية، ١٩٨٤.

وتوضح النتائج السابقة عدة حقائق هامة للعاملين بالبنوك وفروعها :

أولا : أن سرعة إنجاز المعاملات تفوق في الأهمية العوامل الأخرى ، بل إن العامل الثاني في الأهمية يأتي بعدها بفارق عدد كبير من الدرجات ويوضح ذلك أهمية استخدام الخدمات الآلية والأجهزة والأنظمة الحديثة التي تؤدى إلى سرعة تقديم الخدمة . كما يوضح أيضا أهمية تدريب الموظفين وبالذات المتصلين مباشرة بالعملاء على سرعة تقديم الخدمة .

ثانيا : تأتى المعاملة الحسنة في المرتبة الثانية من الأهمية وهنا يأتي دور الموظفين في الفرع ومدير الفرع وتظهر أهمية التدريب السلوكي في التعامل مع العملاء المختلفين .

وبلا شك فإن موظف الفرع الذي يعتنى باختياره وتعيينه في الوظيفة المناسبة ويتم الإشراف عليه وتحفيزه وتدريبه بطريقة إيجابية وتقييم أدائه بغرض تطويره سوف يقوم بأداء جيد في هذا المجال .

ثالثاً : يأتي الموقع في المرتبة الثالثة Location ، ويعني ذلك أن البنك الذي تنتشر فروعه وتغطي كافة المناطق سوف يتميز عن منافسيه في اجتذاب العملاء ممن يفضلون قرب الموقع من السكن أو العمل .

رابعا : تتعلق العوامل الثلاثة السابقة براحة العملاء وتيسير تعاملهم مع البنك وقد احتلت قمة الترتيب بفارق كبير عن العوامل التي تليها . وتعتبر هذه العوامل غير مادية (لا تتعلق بالعائد أو التكلفة بشكل مباشر) .

خامسا : هناك مجموعة أخرى من العوامل غير المادية والتي تهم العملاء وأهمها السمعة الطيبة للبنك ، توصية الأهل والأقارب (ويعني ذلك أن رضاء مجموعة من العملاء يجعلهم يروجون خدمات البنك) ، المظهر الداخلي للبنك ، عدد ساعات الخدمة (وهو عامل مرتبط براحة العملاء أيضا) والشعور بالأمان (يعكس درجة الثقة في البنك) وأخيرا سهولة الاقتراض تمثل أهمية معينة لدى العملاء أيضا .

سادسا : بالنسبة للعوامل المادية المتعلقة بالتكلفة وقد احتلت مراتب متأخرة (تكلفة إنجاز المعاملات والفائدة على الودائع والتوفير) فيما عدا فائدة الاقتراض والتي احتلت المرتبة الرابعة ولكن بفارق كبير عن العوامل غير المادية الثلاثة التي تسبقها في الترتيب .

وبالطبع قد يتغير ترتيب العوامل من حيث الأهمية بالنسبة لسوق المنظمات أو القطاع التجاري . فقد يتضح أن تكلفة الخدمة هي أهم عامل مثلا إلا أن المثال السابق يوضح أهمية فروع البنك على الأقل بالنسبة لسوق الأفراد كقطاع تسويقي هام . كما يعكس نفس المثال النواحي الواجب الاهتمام بها فى وضع استراتيجية الفروع كمنافذ التوزيع وبيع الخدمات المصرفية في السوق الكويتية .

وقد توصل البحث السابق الإشارة إليه إلى أسباب رضاء عملاء البنوك أو عدم رضائهم بالنسبة للبنك الذي يتعاملون معه كما يلي :

وتوضح نتائج البحث السابقة أهمية العوامل الثلاثة (السرعة والمعاملة والموقع) في تحقيق رضاء أو عدم رضاء العملاء ، وفي ذلك تأكيد لأهمية سرعة الخدمة والمعاملة الحسنة والموقع كعوامل هامة تسبب تفضيل العملاء لبنك دون آخر وأيضا رضاءهم أو عدم رضاءهم عن البنوك التي يتعاملون معها . وتظهر أهمية ذلك في أن العميل الراضي عن خدمات البنك يستمر في التعامل معه ، بينما أوضحت نتائج البحث أن العميل غير الراضي غالبا ما يفكر في تغيير البنك الذي يتعامل معه .

جدول (٢/٩)
أسباب رضاء أو عدم رضاء العملاء عن البنك

أسباب رضاء العملاء عن البنك (حسب الأهمية)	أسباب عدم رضاء العملاء عن البنك (حسب الأهمية)
١- سهولة وسرعة إنجاز المعاملات	١- التأخير والبطء
٢- ملاءمة الموقع	٢- الواسطة / التفرقة في المعاملة
٣- المعاملة الحسنة	٣- عدم ملاءمة الموقع
٤- ساعات عمل مناسبة	٤- ساعات عمل غير مناسبة
٥- التعامل مع البنك منذ مدة	٥- المعاملة الربوية - الفائدة
٦- الشهرة والسمعة الطيبة	٦- عدم وجود قسم خاص لخدمة السيدات
٧- الخدمة الآلية	٧- الازدحام المستمر
٨- التسهيلات / سعر الفائدة	٨- أسباب أخرى
٩- أسباب أخرى	

ملخص الفصل

يشير الموقع أو المكان إلى منفذ التوزيع الذي يستخدمه البنك لتوصيل خدماته المصرفية للعملاء . ويمكن القول إن موقع البنك سوف يفرض غالبا نوع منفذ التوزيع . على سبيل المثال ، فإن فرع البنك الذي يقع في منطقة مأهولة بالسكان لن يكون الموقع المناسب لمنفذ توزيع موجه لكبار العملاء من كبار التجار والشركات . وينبغي دائما أن يتم اختيار منافذ التوزيع لتلائم خصائص واحتياجات العملاء ، أو بعبارة أخرى فإن العملاء من كبار الشركات والتجار ينبغي أن يتم تسويق الخدمة لهم بطريقة تختلف عن العملاء الأفراد حيث يحتاج كبار العملاء نوعا من الخدمة الشخصية والخاصة بينما تستخدم أجهزة الصرف الآلي بدرجة كبيرة لقطاع الأفراد . وفي الوقت الذي يبحث فيه العملاء الأفراد عن موقع فرع البنك الملائم لهم ، فإن كبار العملاء من التجار والشركات يرغبون في أن يأتي موظفو البنك إليهم .

ويعتبر البنك واحدا من المؤسسات القليلة التي لها اتصالات مباشرة ورقابة مطلقة على جميع منافذ التوزيع الخاصة بها . تمكن هذه الاتصالات والرقابة المطلقة البنك من الاتصال المباشر بالعملاء وبالتالي إدراك رغبات ومطالب هؤلاء العملاء الأمر الذي يضمن أن تذهب الخدمات المصرفية إلى المكان المناسب للعملاء وفي الوقت المناسب .

ومن المعروف أن الخدمات المصرفية تتصف بعدد من الخصائص التي إذا ما تفهمها المسئولون عن التسويق في البنك ، فسوف يساعد ذلك كثيرا في تصميم نظم التوزيع الملائمة . ومن بين هذه الخصائص أن الخدمات المصرفية غير ملموسة والتي تفرض أهمية عنصر البيع الشخصي لتحويل وترجمة الجوانب غير الملموسة إلى فوائد حقيقية ومنافع ملموسة للعميل . من جهة أخرى تتميز الخدمات المصرفية بعدم الفصل بين الشخص منتج الخدمة وموزع الخدمة . أي أن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في نفس الوقت . وباستثناء بعض الخدمات المصرفية (بطاقات الائتمان) فإن بقية الخدمات مرتبطة بالشخص الذي يقدمها للعملاء . ويعني ذلك أن على رجل التسويق أن يربط بين عنصر المكان وعنصر إتاحة الخدمات المصرفية .

من جهة أخرى فإن عنصر إتاحة الخدمة المصرفية Availability للعملاء يعتبر مفهوما حيويا للبنوك ، وقد نبعت منه فكرة خدمات الصرف الآلي على مدار الساعة . وبالتالي إذا لم يتمكن البنك من تزويد عملائه بالخدمات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين فسوف يفقد هذا التميز لصالح المنافسين . وهناك نظم عديدة لتوزيع الخدمات المصرفية . وكلما تزايد النشاط التسويقي للبنك وتوسع في مجالات جديدة تصبح تلك النظم - سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة - أكثر أهمية للبنك كبديل للنظام التقليدي المباشر (نظام الفروع) . وعند اختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عدة عوامل منها التكلفة والعائد ، وعما إذا كانت هذه المنافذ تتناسب مع طبيعة الخدمات المصرفية وطبيعة العملاء في السوق .

ونظرا لاستخدام الأساليب التكنولوجية على نطاق واسع في مجال البنوك فقد ترك ذلك تأثيرا واضحا على المزيج التسويقي للبنك ، وعلى اختيار قطاعات السوق المستهدفة ، وعلى عمليات تشغيل البنك بالإضافة إلى تأثيرها على السلوك الاستهلاكي . وبالتالي فإن تأثير التكنولوجيا على الجانب التسويقي وعلى عمليات التشغيل في البنك وكذلك التطورات المستقبلية للتكنولوجيا القادمة ينبغي أن تخضع لمزيد من الدراسة والتحليل من جانب إدارة البنوك .

المفاهيم والمصطلحات

منفذ التوزيع

عبارة عن كافة المنظمات أو الأفراد المنخرطين أو المشتغلين في تحريك وتبادل السلع والخدمات .

منفذ التوزيع المباشر

ينطوي على تحريك السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك دون استخدام وسطاء مستقلين .

منفذ التوزيع غير المباشر

ينطوي على تحريك السلع والخدمات إلى وسطاء مستقلين ثم إلى المستهلك بعد ذلك .

Key Terms

Channel of Distribution

All the organizations or people involved with the movement and exchange of products or services.

Direct Channel of Distribution

Involves the movement of goods and services from production points to consumers without the use of independent middlemen.

Indirect Channel of Distribution

Involves the movement of goods and services from production point to consumer through the use of independent middlemen.

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

وضح كيف تؤثر خصائص الخدمات المصرفية على نظم توزيع الخدمة التي يمكن أن يستخدمها البنك؟

دليل الإجابة

ضرورة أن يتعرض الطالب لخصائص الخدمات ، ومنها : (١) أنها غير ملموسة (٢) استحالة النمطية أو التوحيد في أداء الخدمة ، ثم يحاول الطالب ربط هذه الخصائص وما تفرضه من دلالات على نظم توزيع الخدمة .

السؤال الثاني :

ما هي الأنواع المختلفة لنظم توزيع الخدمات المصرفية؟ هل يمكنك وصف هذه المنافذ؟

دليل الاجابة

التعرض لنظم توزيع الخدمات المصرفية المباشرة وغير المباشرة بأنواعها المختلفة .

السؤال الثالث :

ما هي الاعتبارات الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار بفتح فرع جديد للبنك الذي تعمل به؟ وما هي أنواع الدراسات المطلوبة لاتخاذ مثل هذا القرار؟

دليل الإجابة

حتى يتمكن الطالب من الإجابة الصحيحة على هذا السؤال يرجى الاطلاع على ملحق ١/٩ والخاص بدراسة فرع جديد .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

حاول أن تعد قائمة بجميع «الأماكن» التي يستخدمها البنك الذي تعمل به لكي تكون الخدمات المصرفية متاحة للعملاء . مطلوب تقييم مدى فعالية اتصال البنك بعملائه من خلال هذه الأماكن أو منافذ التوزيع . حاول أن تختار بنكاً آخر بخلاف البنك الذي تعمل به وأن تحاول تقييم منافذ التوزيع التي يستخدمها ذلك البنك للوصول إلى عملائه بالمقارنة مع البنك الذي تعمل به . ما هي فرص التحسين والتطوير الممكنة في الحالتين؟

السؤال الثاني :

حاول أن تربط بين كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الذي تعمل به بالمكان الذي توزع فيه الخدمة . هل يمكن توسيع منافذ التوزيع بالنسبة للخدمات المصرفية؟ هل يمكن إحداث تغيير فيها؟ وضح كيفية ذلك؟

السؤال الثالث :

في البنك الذي تعمل به ، من المسئول عن اتخاذ القرارات الخاصة بمنافذ التوزيع؟ ومن يحدد موقع الفروع؟ وهل يأخذ النظام في الحسبان حاجات ورغبات العملاء؟

حالة دراسية

أساليب البيع الفعالة وخدمة العملاء*

تقدم هذه الحالة سيناريوهات لأساليب البيع التي يمكن أن يستخدمها موظف البنك .

عميل حساب شيكات جديد (أسلوب جديد)

الموظف : صباح الخير ، هل يمكنني المساعدة بشيء ما .

العميل : نعم أود فتح حساب شيكات .

الموظف : أهلا وسهلا ، تفضل واجلس .

العميل : شكرا .

الموظف : بالمناسبة أنا محمد العنزي ، رئيس قسم الحسابات الجارية في الفرع .

العميل : حصل لنا الشرف أنا كارم إبراهيم انتقلت وزوجتي حديثا للعمل بالكويت .

الموظف : من أي بلد؟

العميل : من القاهرة .

الموظف : إنها مدينة جميلة .

العميل : إنها كذلك .

الموظف : بما أنك مهتم بفتح حساب الشيكات الجديد ، هل سيكون هذا الحساب شخصيا أو مشتركا؟

العميل : هذه هي تجربتنا الأولى بالنسبة لحساب الشيكات الجديد .

الموظف : فهمت ، سيدي يمكننا تقديم عدة أنواع من حسابات الشيكات والأفضل لكم يتوقف على طبيعة حركة وأرصدة حسابكم . كم ستكون بصورة عامة أرصدة حسابكم شهريا؟

العميل : في الحقيقة إن حسابنا نشط نوعا ما ونحتفظ بأرصدة عالية نسبيا حوالي ١٢٠٠ دولار إلى ١٥٠٠ دولار شهريا .

---

* المصدر : د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ .

الموظف : كنت أفكر بطريقة تجعلكم تحصلون على فائدة أعلى على حسابكم هذا ، وبما أن أرصدتكم كذلك ، هناك إمكانية لتكون خدمة هذا الحساب مجانية أي دون أية عمولة أو رسوم ، هل يهمكم هذا الأمر؟

العميل : نعم يهمني . أنت تتحدث عن حسابات الشيكات بفائدة ، أليس كذلك؟ لقد رأيت إعلانا لهذه الحسابات حيث كنا نسكن ، إلا أننا لم نجربه .

الموظف : إن حساب الشيكات الجديد «أوامر السحب القابلة للتداول» لها شعبيتها مع عدد من عملائنا . ألق نظرة على هذا الدليل الخاص بحساب الشيكات الجديد .

العميل : شكراً .

الموظف : نحن نسميه حساب شيكات بفائدة ٥½٪ . وهو موجه للعملاء الذين يحتفظون بأرصدة عالية في حساب الشيكات ، فباستثناء أرصدة الشيكات المسحوبة فإنك تحصل على نسبة فائدة ٥½٪ على كل سنة من ودائعك غير المستعملة .

العميل : لقد قلت شيئا عن رسوم الخدمة . ماذا كنت تعني؟

الموظف : لقد ذكرت أن أرصدتك تتراوح بين ١٢٠٠ و ١٥٠٠ دولار شهريا وستكون خدمة حسابك دون أي عمولة أو رسوم طالما أن متوسط رصيدك خلال الشهر هو في حدود ١٥٠٠ دولار أو أكثر .

العميل : لقد قلت متوسط رصيد حسابي الشهري ١٥٠٠ دولار أو أكثر .

الموظف : صحيح وأنا مسرور لأنك ذكرت ذلك . لأن العديد من المصارف المحلية يطلب حدا أدنى للرصيد الشهري ، مما يعني بالطبع أنك ستدفع رسما إذا تدنى الرصيد عن الحد الأدنى المطلوب .

العميل : نعم ، فهمت .

الموظف : وهنا ستحصل على أعلى فائدة يمكن لمصرف دفعها على هذا النوع من الحسابات ٥½٪ كما أن الفائدة تحسب يوميا وسنزودك بكشف شهري بحركة حسابكم . ومبلغ الفائدة التي ستقبضها . وإذا كان عليك دفع رسم شهري لخدمة حسابك فإن الفائدة المقبوضة ستساعد في تغطية هذا الرسم . (توقف الموظف قليلا عن الكلام ثم . .)

إن نظام حسابات الشيكات الجديد سيفيدك فعلا . فهل تريد أن تفتح هذا النوع من حسابات الشيكات؟

العميل : نعم إني أراه مناسبا لنا .

الموظف : حسنا بالإضافة إلى المعلومات التي أحتاجها ، هل يمكنني أيضا أن أعرف دفتر الشيكات الذي تفضله . (يختار العميل دفتر الشيكات) هذا يفي بالغرض .

العميل : نعم هذا مناسب .

الموظف : سيدي بما أنك بصدد بناء علاقتك المصرفية معنا ، دعني أقترح عليك شهادات الـ ٦ أشهر والسنتين والنصف ذات الفائدة المرتفعة . الكثير من عملائنا يقولون لنا أنه من المربح أن يودعوا فوائدهم الشهرية في حساب موجود أصلا .

العميل : إننا نستفيد من شهادات الـ ٦ أشهر ولدينا شهادتان تستحقان خلال بضعة أسابيع لكنني وزوجتي نحب أن نسأل هنا وهناك للحصول على فوائد جيدة .

الموظف : ربما يمكنني أن أوفر عليك بضع خطوات . إننا نعطي على شهادات الستة أشهر أعلى فائدة يمكن لمصرف أو مؤسسة توفير أو إقراض دفعها حسب القانون .

العميل : آه ، هذا يطيب لي . إلا أن شهادتنا مازالت في القاهرة .

الموظف : هذه ليست مشكلة .... يمكننا مساعدتك على تحصيل قيمة الشهادة وتحويلها لحسابكم خاصة وأنَّ لدينا فرعاً بالقاهرة .

العميل : هذا يناسبني .

الموظف : والآن متى تستحق الشهادتان بالضبط . . (يناقشان التفاصيل) أنا سأهتم بالباقي دع الأمر لي .

العميل : شكرا لقد ساعدتني كثيرا .... من الصعب إيجاد مصرف يهتم بالعميل بهذه الطريقة .

الموظف : أهلا وسهلا وشكرا لأنكم حضرتم إلى مصرفنا .

والمطلوب : تقييم الأسلوب الذي اتبعه موظف البنك في التعامل مع العميل وتحديد المهارات التي يتمتع بها هذا الموظف .

ملحـــق

دراسة جدوى فتح فرع جديد للبنك*

* المصدر : د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفى ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ١٩٣-٢٠٠ .

تتضمن دراسة جدوى فتح فرع جديد للبنك المراحل التالية

المرحلة الأولى
دراسة جدوى إمكانية فتح فرع جديد

١- وصف موجز لمنطقة نشاط الفرع المقترح

١-١ الكثافة السكانية المقدرة للمنطقة

١-٢ حدود منطقة نشاط الفرع

١-٣ السمة الاقتصادية المميزة للمنطقة

- سكنية راقية أو شعبية
- تجارية ، نوع التجارة
- صناعية ، أهم الصناعات
- زراعية ، أهم المزروعات

١-٤ التطور الاقتصادي والاجتماعي المنتظر لهذه المنطقة في السنوات القادمة .

٢- أهم المؤسسات العاملة في المنطقة

٢-١ اسم المؤسسة ، نوع نشاطها ، عنوانها ، حجم تعاملها مع المصارف القائمة في المنطقة .

٢-١ المؤسسات المتوقع إنشاؤها ونوع نشاطها .

٣- المصارف العاملة في المنطقة

٣-١ اسم المصرف ، نوع نشاطه ، عدد فروعه في المنطقة ، عنوان الفرع ، تاريخ بدء نشاطه ، حجمه : صغير/وسط/كبير ، عدد موظفي الفرع ، الخدمات الرئيسية التي يقدمها .

٣-٢ درجة تلبية فروع المصارف الموجودة لحاجة المؤسسات والأفراد في هذه المنطقة .

٤- تقدير الودائع والتسليفات

٤-١ تقدير حجم الودائع في المنطقة ، نوع الودائع ، آجالها ، معدل الفوائد الدائنة .

٤-٢ تقدير حجم التسليفات في المنطقة ، نوع التسليفات ، لأي قطاع ، معدل الفوائد المدينة .

٤-٣ تقدير حصص ودائع وتسليفات المصارف العاملة في المنطقة .

٤-٤ تقدير حصة المصرف المنتظرة في حال فتح فرع جديد .

٥- معلومات أخرى تبرر فتح فرع جديد في المنطقة .

٦- تقييم الدراســـة الأوليـــــة

٦-١ التوصية بفتح فرع جديد .

٦-٢ عدم التوصية بفتح فرع جديد .

٦-٣ المبـــــــررات

٧- قـــــرار الإدارة

المرحلة الثانية
دراسة متطلبات فتح فرع جديد

١- حجم الفرع الذي تتطلبه المنطقة

- ☐ كبيــــــر
- ☐ متوســــط
- ☐ صغيــــر
- ☐ وكالـــــة

٢- نوع العمل الرئيسي للفرع

٢-١ نشاط مصرفي كامل

٢-٢ نشاط مصرفي محدود

٢-٣ ودائـــــع

٢-٤ تسليفـــات

٢-٥ خدمات مختلفة

٣- العملاء والفروع المتوقع تعاملهم مع الفرع الجديد

٣-١ العمـــــــلاء

٣-٢ الفـــــروع

٤- جهاز الموظفين المقترح : الكفاءة ، الخبرة والتكلفة

٤-١ المدير أو المسؤول الأول : الخبرة المطلوبة .

٤-٢ عدد الموظفين ، كفاءاتهم وخبراتهم .

٤-٣ جدول الرواتب المقدرة سنويا لموظفي الفرع .

٥- تكلفة تجهيز الفرع الجديد (جدول مرفق طيه)

٥-١ الأثاث والمفروشات

٥-٢ الآلات والتجهيـــزات

٥-٣ أخــــــرى

٦- المساحة المطلوبة للفرع حسب حجم العمل المتوقع

٦-١ في حالة إيجار مبنى للفرع

تحديد موقع البناء ، تاريخ تشييده ، عدد الطوابق وموقع الفرع في البناء ، اسم المالك ، الإيجار السنوي ، الخلو (إن وجد) المساحة ، كلفة الإصلاحات الداخلية ، هل توجد أماكن لانتظار السيارات .

٦-٢ في حال شراء مبنى للفروع

تحديد موقع البناء ، تاريخ تشييده ، المالك ، عدد الطوابق ، موقع الفرع من البناء ، قيمة شراء العقار ، كلفة تجهيز المبنى ، المساحة ، هل توجد أماكن لانتظار السيارات .

٦-٣ فى حال شراء أرض لبناء الفرع

مساحة الأرض ، قيمتها ، تكلفة البناء .

٧- الميزانية التقديرية للفرع الجديد للسنوات الثلاث الأولى من مباشرة العمل

يوضح جدول (٣/٩) الميزانية التقديرية للفرع

جدول (٣/٩)

الميزانية التقديرية للفرع الجديدللسنوات الثلاث الأولى من مباشرة العمل

	البيـــــــــــــــــان	السنـــــــــــــة		
		الأولى	الثانية	الثالثة
١/ب	**الودائع والتسليفـــــــــــــات**			
	١- الودائع المقدرة للفرع في نهاية السنة			
	- معدل الودائع المقدرة للفرع خلال السنة			
	- المعدل الشهري للسنة الأولى			
	- المعدل السنوي للسنتين الثانية والثالثة			
	٢- التسلـــــيفـــــات المقدرة			
٢/ب	**الإيـــــرادات / المصروفـــــات**			
	- الإيـــــــــرادات :			
	فوائد مقبوضة (معدل وسطي للتسليفات خلال السنة)			
	فوائد مقبوضة (ودائع لدى المركز)			
	عمولات وإيرادات أخرى			
	مجموع الإيرادات			
	- المصـــــروفـــــات :			
	الفوائد المدفوعة			
	(معدل وسطي للودائع خلال السنة)			
	الـــــــــرواتب			
	الإيجـــــــارات			
	الاستهـــــلاكـــــات			
	مصاريف تأسيسية			
	مصاريف تشغيلية أخرى (ماء ، كهرباء ، هاتف)			
	مجموع المصـــــــروفـــــات			
٣/ب	**الأربـــاح (الخسائـر) المقدرة للفرع خلال السنة**			

٨- الحملة الإعلامية وبدء نشاط الفرع

تتضمن الحملة الإعلامية :

١/٨ ضمن منطقة الفرع الجديد :

- إعداد جداول بأسماء وعناوين العملاء المحتملين
- الاتصالات المباشرة مع العملاء

٢/٨ على صعيد البلد ككل :

- الإعـــلان في الصحف والمجـــلات
- إعلام عملاء البنك في الفروع الأخرى
- إعلام المصارف الأخرى والمراسلين

٣/٨ تاريخ بدء النشـــاط :

- مـوعـــــد بـــدء النشـــــاط
- برنامج الاحتفال بافتتاح الفرع الجديد

المـــــــــلاحق

خريطة المنطقة وموقع الفرع المقتــــــرح

خريطة مبنى الفرع الجديد وتقسيمه الداخلي

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محسن أحمد الخضيري ، التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٥٧-٧٦ .

- د . هشام البسيط ، الإتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ١٦٩-٢٠٠ .

- السيد عبده ناجي ، العوامل المؤثرة على مفاضلة المستهلك النهائي بين البنوك التجارية الكويتية ، بحث غير منشور ، ١٩٨٤ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Maidan, A., **Bank Marketing**, Macmillan, 1984, pp. 47-64

- Marsh, J., **Managing Financial Services Marketing**. Pitman, 1988, pp. 151-179.

- Black, S., et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press Ltd, 1985, pp. 79-84.

الفصل العاشر

جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضاء العملاء

- تعريف جودة الخدمة .
- الفوائد الاستراتيجية للجودة .
- أبعاد جودة الخدمة .
- قياس جودة الخدمة .
- مسببات مشكلات جودة الخدمة .
- أساليب مواجهة مشكلات جودة الخدمة .

الفصل العاشر

جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضاء العملاء

أهداف تعليمية

بعد قراءة هذا الفصل يجب أن يكون القارىء قادرا على :

- *فهم معنى جودة الخدمة وأهميتها في العمل المصرفي .*
- *التعرف على مكونات جودة الخدمة .*
- *الإلمام بمداخل وطرق قياس جودة الخدمة .*
- *معرفة مسببات مشكلات الجودة في مجال الخدمات .*
- *التعرف على مداخل تحسين جودة الخدمة المصرفية .*

مقدمة الفصل

ازدادت أهمية الجودة في السنوات الأخيرة في تعريف المنتج الخدمي ، حيث تعد الأساس الذي يستند إليه العملاء عادة في التمييز بين العروض المتنافسة للمؤسسات الخدمية ومنها البنوك والمؤسسات المالية . بل إن البعض يعتبر الجودة أبرز الأسلحة الاستراتيجية المتاحة في الوقت الحالي للقائمين على النشاط التسويقي في البنوك لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمة المصرفية وكذلك في تأمين الاستمرار والنمو لهذه النوعية من المؤسسات .

ويوجد العديد من المبررات التي تعكس هذه الأهمية المعطاة للجودة ربما يكمن أبرزها في أن خدمات المؤسسات الحالية أصبحت أشبه بالسلع النمطية التي لا تختلف كثيرا من منتج لآخر . انظر مثلا لحسابات الشيكات والحسابات الادخارية وبطاقات الائتمان والاعتمادات المستندية وخطابات الضمان وغيرها من الخدمات الأخرى والتي يمكن الحصول عليها تقريبا من أي بنك وبدون فروق تذكر في الشروط أو المواصفات .

كما يوجد العديد من المؤشرات التي تربط ما بين الجودة وبين مستويات الربحية والعائد على الاستثمار وتخفيض التكاليف ، إضافة إلى ذلك فقد أصبحت الجودة هي السبيل لمواجهة القيود والضغوط التي تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في الوقت الحالي مثل تشبع الأسواق وكثافة المنافسة والتحرر الاقتصادي .

ويستهدف هذا الفصل تعريف القارىء بمفهوم جودة الخدمة والأهمية الاستراتيجية للجودة ، والأبعاد التي تنطوي عليها ، وأساليب قياسها ، وأخيرا مداخل تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية .

١- تعريف جودة الخدمة

تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية . ووفقا للفلسفة اليابانية السائدة حاليا ، فإن الجودة تعني «الخلو من العيوب» أو «إنجاز الشيء على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى» . إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر في صناعة الخدمات .

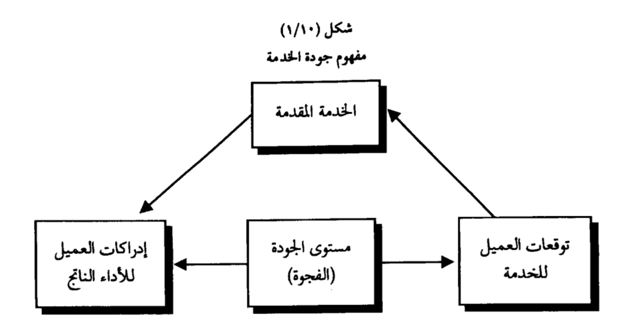
وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Service Quality من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا على السلع المادية . وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها «معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة» ، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها ، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل (١/١٠) .

وفي الواقع ، فإن هذه التعريفات وغيرها ، قد تركزت حول حقيقة أن الجودة المدركة Perceived Quality هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء ، ويعني ذلك أن أي تعريف لجودة الخدمة يجب أن يكون من منظور العميل .

ويعني هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للناتج مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة . أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة ، وأخيرا إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو جاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة ، ومن ثم فإن العميل سوف يكون غير

شكل (١/١٠)

مفهوم جودة الخدمة



راض عنها . والخلاصة أن جودة الخدمة مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة ، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الكتاب المميزين في مجال الجودة مثل Parasuramanوزملاؤه ، و Cronin & Taylor وآخرون .

٢ – الفوائد الاستراتيجية للجودة

ما هي الفوائد التي تعود على المنظمة الخدمية ، ومنها المصارف ، من تركيز الجهود على تحسين الجودة؟

ربما يكمن الرد الأمثل على هذا السؤال في محاولة التعرض للتكاليف التي قد يتحملها البنك في حالة تجاهل الجودة . حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى ارتفاع تكلفة الخدمة العادية ما بين ٣٠-٤٠٪ عن تكلفة الخدمة التي ينظر إليها على أنها جيدة أو متميزة . ويعني ذلك أن المؤسسة الخدمية تفقد فرصة الحصول على دخل إضافي يوازي ثلث الدخل المحقق بالفعل لفشلها في تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة . من ناحية أخرى ، فقد أكدت نتائج بعض الدراسات الأخرى وجود علاقة بين الجودة من ناحية ، وكل من العائد على الاستثمار والحصة السوقية من ناحية أخرى .

وتشير هذه النتائج إلى أنه بينما ترتبط الربحية بالحصة السوقية ، إلا أن الحفاظ على الحصة السوقية ذاتها يأتي من التميز في الخدمة المقدمة . علاوة على ذلك ، فقد تبين للباحثين في دراساتهم لأكثر من ٤٠٠٠ مؤسسة أعمال في الولايات المتحدة بأن الجودة النسبية -Rela tive Quality ، أي مستوى الجودة مقارنة ببقية المنافسين ، تأتي في مقدمة أهم العوامل المؤثرة في أداء مؤسسة الأعمال في الأجل الطويل . أيضا وفي نفس الاتجاه ، فقد أثبتت الدراسات وجود مدخلين أساسيين لزيادة القيمة المضافة للعملاء وهما :

- تخفيض التكلفة ومن ثم مستويات الأسعار .

- رفع مستوى الجودة ومن ثم إدراك العميل بالحصول على مستوى متميز من الخدمة مقابل نفس مستوى الأسعار .

وتضيف هذه الدراسات بأن إدراك العميل للقيمة Value يتأثر إيجابيا إذا كان المدخل هو تحسين الجودة وليس تخفيض السعر .

إلى جانب هذه المزايا ، فقد أشارت خبرات المؤسسات الناجحة إلى أن تبني استراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو تجنب مجموعة من المشكلات أبرزها :

- الحصول على ولاء وانتماء للعملاء .
- القدرة على جذب عملاء جدد .
- تحقيق الاستقرار لعنصر العمل .
- تجنب المنافسة السعرية .
- تدعيم الجهود الترويجية للمنظمة .
- تخفيض تكلفة العمليات .
- زيادة العملاء المرجعيين .
- مواجهة الضغوط التنافسية .

٣ - أبعاد جودة الخدمة

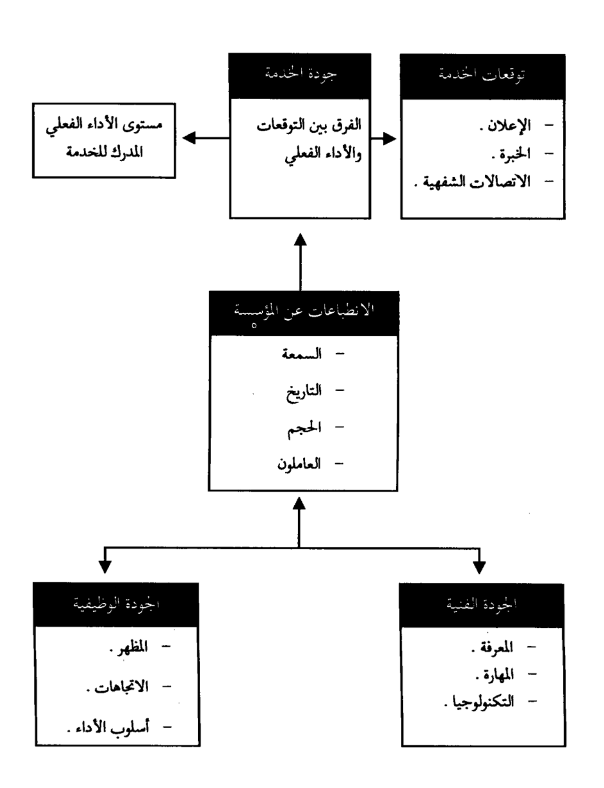
تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة ، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد . على سبيل المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي : النواحي المادية Material والتسهيلات Facilities ، والأفراد Personnel ، بينما يرى البعض الآخر ، أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي : الجودة المادية Physical Quality والتي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة ، وجودة المنظمة Corporate Quality ، والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها ، والجودة التفاعلية Interactive Quality ، والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء . وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات Process Quality والتي يحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة ، وبين جودة المخرجات Output Quality والتي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة . من ناحية أخرى ، يميز البعض الثالث بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية Technical Quality ، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال : ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية Functional Quality والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد الجودة فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image ، والذي يعكس انطباعات العملاء عن المنظمة ، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة . ويعرض الشكل (٢/١٠) هذه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة .

وفي مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم ، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة ، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي :

١/٣ - الاعتمادية Reliability : وتعني الاتساق في الأداء ، وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك ، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى .

شكل (٢/١٠)

أبعاد جودة الخدمة



٢/٣ - الاستجابة Responsiveness : وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم ، والحساسية تجاه حاجات العملاء ، والسرعة في أداء الخدمة .

٣/٣ - الكفاءة Competence . وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة .

٤/٣ - الوصول للخدمة Accessibility : لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب ، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة . مثل ملاءمة ساعات العمل ، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة ، وملاءمة موقع البنك ، ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلي . . الخ .

٥/٣ - المصداقية Credibility : وتشمل الأمانة والثقة والسمعة ، في كل من البنك ومقدم الخدمة .

٦/٣ - الاتصال Communication : ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها ، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة .

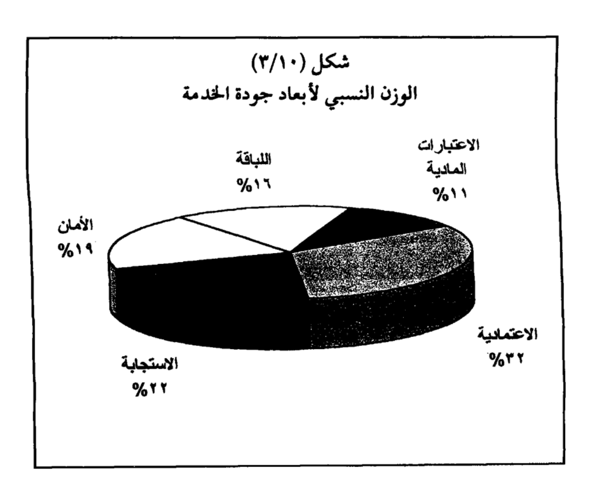
٧/٣ - الأمان Security : ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة .

٨/٣ - الفهم Understanding : ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل ، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة . كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل ، وسهولة التعرف عليه .

٩/٣ - اللباقة Courtesy : وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب ، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل .

١٠/٣ - النواحي المادية المنظورة Tangibles : وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا ، وتصميم المباني . . إلخ .

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) ، وتشمل : النواحي المادية المنظورة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، اللباقة . من ناحية أخرى ، فقد أثبتت تلك الدراسات ، أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية ، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمة لأخرى . إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة ، بغض النظر عن طبيعة الصناعة ، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل (٣/١٠) .



٤ - قياس جودة الخدمة Measuring Service Quality

كما سبقت الإشارة ، فإن مفهوم الجودة في مجال الخدمات يعتبر مفهوما مركبا يصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية . ونظرا للدور الذي تلعبه الجودة في استراتيجية تسويق الخدمة ، فقد تعددت وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمة . ومن أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ، ما قام به Berry وزملاؤه ، من خلال دراساتهم التي بدأت عام ١٩٨٣ ومازالت مستمرة حتى الآن ، والتي أسفرت عن عديد من النتائج الأولية التي تستحق الاهتمام . ويركز هؤلاء الباحثون على الاعتقاد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي أو المنظور بالنسبة لها والتي يجعل من قياسها أمرا صعبا بالمقارنة بالسلع المادية . كما يرون أن الجودة في مجال الخدمات تمتلك بعدين من ناحية القياس وهما : جودة العمليات Process Quality ، وجودة الناتج Outcome Quality . إضافة إلى ذلك ، فإنهم يؤكدون بأن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يعتبرها العميل كذلك ، وليس مجرد مؤسسة الخدمة . فالعميل هو الوحيد الذي يقوم بتقييم الجودة ، بينما تكون التقييمات التي يقوم بها أطراف آخرون مثل مقدمي الخدمة أو المسئولين في مؤسسات الخدمة ، بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية . وفي ضوء ذلك ، فقد توصلوا إلى مقياس للجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة ، والأداء الفعلي لها ، عرف باسم SERVQUAL أو مقياس الجودة ، ويمكن التعبير عن هذا المقياس رياضيا على الوجه التالي :

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

ويمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق فهم أكبر لتوقعات العملاء وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة ، وذلك عبر قطاعات كبيرة من المؤسسات الخدمية . كذلك فإنه يمكن تعديل مكونات هذا المقياس كي يتوافق مع المتطلبات الخاصة بكل مؤسسة بمعنى أنه يمثل إطارا عاما يمكن تعديله بالإضافة أو الحذف حسب الحاجة .

ويستند مقياس الجودة SERVQUAL على استقصاء مكون من ٢٢ عنصرا تعكس الأبعاد

الخمسة لجودة الخدمة وهي : النواحي المادية المنظورة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، اللباقة . حيث يتم سؤال العملاء عن توقعاتهم بالنسبة لأبعاد الجودة المختلفة من خلال ٢٢ عبارة ، بعد ذلك يتم سؤالهم عن إدراكاتهم أو تقييمهم لهذه الأبعاد في الواقع العملي بالنسبة للمؤسسة الخدمية موضع الدراسة ، وذلك على مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة والمكون من (٧) نقاط .

وفي الجزء الثالث يتم سؤال المستقصى منهم عن الأهمية النسبية للعناصر أو المكونات التي تشملها أبعاد الجودة الخمسة .

ولقياس درجة الرضاء عن الخدمة المقدمة بواسطة البنك مثلا ، فإن نتائج التوقعات والإدراكات يجب حسابها بالنسبة لكل عميل ، وذلك وفقا للمعادلة التي سبق الإشارة إليها . ويكون الناتج هو عما إذا كان الأداء الفعلي يتجاوز أو يفوق التوقعات أم لا .

إلى جانب هذا التحليل المبسط ، فإن النتائج يمكن استخدامها في التعرف على المكونات أو الأبعاد الخاصة بالخدمة والتي تمثل نواحي قوة أو ضعف في أداء المؤسسة الخدمية . كما يمكن استخدام تلك النتائج لملاحظة مدى التحسن في مستوى الجودة عبر الوقت ، ومقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين ، وقياس رضاء العملاء سواء على مستوى المنظمة الفردية أو حتى قطاع الصناعة الخدمية .

وفي ضوء ذلك ، يمكن لأي مؤسسة أو قطاع خدمي استخدام النتائج المتولدة من قياس الجودة لتحسين وصفيته السوقية أو صورته الذهنية ، أو تحقيق ميزة تنافسية من خلال العمل على تحقيق التوافق أو تجاوز توقعات العملاء لمستوى الخدمة . ويعرض المثال المبسط التالي ، كيفية استخدام مقياس SERVQUAL .

جدول (١٠/١)

قياس جودة الخدمة

العبارات درجة إدراك العميل	موافق للغاية ... غير موافق على الإطلاق
نماذج لبعض العبارات التي تقيس توقعات العملاء عن جودة الخدمة :	
١ - عندما يواجه العميل بمشكلة ما ، فإن البنوك الممتازة سوف تبدي اهتماما بالغا بحلها .	(٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)
٢ - البنوك الممتازة يجب أن تمتلك تسهيلات مادية جذابة .	(٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)
٣ - يبدي العاملون في البنوك الممتازة اهتماما شخصيا بالعملاء .	(٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)
نماذج لبعض العبارات التي تقيس الأداء الفعلي للبنك :	
١ - عندما تواجه بمشكلة مع البنك «س» فإن الإدارة تبدي اهتماما بالغا بحلها .	(٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)
٢ - يمتلك البنك «س» تسهيلات مادية جذابة .	(٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)
٣ - يبدي العاملون في البنك «س» اهتماما شخصيا بالعملاء .	(٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)

حساب الفرق بين التوقعات والأداء الفعلي :

العبارة الأولى = ٤ – ٦ = –٢

العبارة الثانية = ٥ – ٥ = صفر

العبارة الثالثة = ٢ – ٦ = –٤

تفسير النتائج :

على الرغم من توافق الأداء الفعلي للجانب الثاني من جوانب الخدمة مع توقعات العملاء لهذا الجانب ، إلا أنه توجد فجوة سلبية فيما يتعلق بالبعدين الأول والثالث ، وتزداد هذه الفجوة بالنسبة للبعد الثالث . ويعني ذلك أن أي محاولة بواسطة البنك لتحسين الجودة يجب أن تركز على الاهتمام الشخصي بالعملاء والاستجابة لحل مشكلاتهم .

٥ – مسببات مشكلات جودة الخدمة What causes quality problems ?

يلقي نموذج جودة الخدمة الضوء على الصعوبات التي تواجه المنظمات الخدمية في سعيها لتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة لجميع العملاء وفي جميع المواقف ، حيث يشير إلى وجود أربع فجوات تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة ، وتساهم هذه الفجوات في وجود فارق بين توقعات ورغبات العملاء لمستوى الخدمة من ناحية وبين تقييماتهم للأداء الفعلي لها من جهة أخرى . ويمكن تلخيص هذه المشكلات أو ما يعبر عنه بالفجوات على الوجه التالي (أنظر شكل ٤/١٠) :

٥/١ **الفجوة الأولى :** وجود اختلاف بين ما يرغبه العملاء ، وما تعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء . فقد تعتقد الإدارة بأنها تعرف ما الذي يرغبه العملاء في الخدمة ، بينما في الحقيقة أن العملاء قد يتوقعون شيئا مختلفا تماما . وتنشأ هذه الفجوة لعدة أسباب أهمها :

– اعتقاد الإدارة بأنها بالفعل تعرف احتياجات رغبات عملائها ، وبالتالي لا يتم بذل أي

جهد لإجراء دراسات وبحوث رسمية للتعرف على حقيقة هذه الاحتياجات والرغبات .

- التقاعس في تطبيق نتائج البحوث والدراسات في حالة القيام بها .

- محدودية الوقت الذي تنفقه الإدارة في الاتصال المباشر مع العملاء ، أو الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بهم .

- تعدد المستويات الإدارية بين مقدمي الخدمة والإدارة العليا ، الأمر الذي يؤثر على درجة وضوح الصورة عن مستويات تقديم الخدمات والمشكلات المصاحبة ومقترحات التطوير والعلاج .

ويتولد عن فشل الإدارة في فهم توقعات ورغبات العملاء في الخدمة ، سلسلة من الإجراءات والتصرفات الخاطئة منها :

- تصميم معايير خاطئة لجودة الخدمة .

- توجيه غير سليم لبرامج الدعاية والاعلان .

- تصميم برامج تدريبية غير مناسبة .

- تحديد معايير غير مناسبة لتقييم الأداء .

٢/٥ الفجوة الثانية : الاختلاف بين ما تعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء ، وبين ما يقوم التنظيم بأدائه من الناحية الفعلية . فقد تفهم الإدارة رغبات وتوقعات العملاء ، ولكن لا يتم ترجمة هذا الفهم إلى مواصفات فعلية للأداء ، ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات أهمها :

- ضعف التزام أو تعهد الإدارة بالجودة . وقد يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعزز الجودة ، أو أن الإدارة تركز على تخفيض التكلفة وتدعيم الربحية في الأجل القصير ، أو

محدودية الموارد المالية للمنظمة .

- الاعتقاد بصعوبة وضع معايير محددة وثابتة بالنسبة للجودة . ويرجع ذلك إلى صعوبة تعريف جودة الخدمة ذاتها ، وصعوبة تجزئة الخدمة إلى وحدات أداء ، إضافة إلى اختلاف مفهوم الجودة من عميل لآخر . أيضا قد ترجع صعوبة وضع معايير للجودة لصعوبة توصل الإدارة إلى قرارات بشأن العدد المناسب لمعايير الخدمة ، والأهمية النسبية لهذه المعايير ، وكيفية تجنب المعايير المتعارضة مثل السرعة والدقة ، وكذلك كيفية وضع معايير للخدمات غير الروتينية مثل الائتمان التجاري مثلا .

- الاعتقاد بصعوبة تحقيق توقعات العميل . وقد ينشأ ذلك من قيود الوقت اللازم لأداء الخدمة واختلاف مستوى المهارة لدى العاملين ومحدودية الموارد المتاحة للبنك أو ارتفاع تكلفة تحقيق توقعات العميل . . . إلخ .

٣/٥ الفجوة الثالثة : الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة ومستوى الأداء الفعلي لها . حتى عندما تنجح الإدارة في فهم توقعات العملاء للخدمة ، وتضع المواصفات أو المعايير الملائمة لها ، فإن الأداء الفعلي لها يكون دون تلك المواصفات أو المعايير . وترجع هذه الفجوة لعدة اعتبارات أهمها :

- فقدان مقدم الخدمة للرغبة في العمل أو القدرة عليه أو كليهما ، وذلك بسبب ضعف الحوافز المادية والمعنوية ، أو نقص التدريب أو زيادة عبء العمل أو تعقد وتعدد لوائح العمل . . إلخ .

- تعارض الدور . والذي يحدث عندما يكون هناك عدم توافق في بعض النواحي أو المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل . ومن أمثلة ذلك عدم التوافق بين متطلبات الإدارة ومتطلبات العملاء ، فالعميل قد يرغب في سرعة أداء الخدمة ، بينما الإدارة تحث الموظف على أداء دوره البيعي من خلال التحدث للعميل وعرض الخدمات عليه وهو ما يحتاج إلى وقت أطول . كذلك قد يرجع تعارض الدور إلى تعدد المهام التي قد تعهد بها الإدارة لمقدمي الخدمة ، وصعوبة تنفيذ جميع هذه الأدوار وفقا لتوقعات الإدارة ، مثل تركيز الإدارة على ضرورة توجيه العناية الشخصية للعميل ، بينما يستوجب دور الموظف الرد على المكالمات التليفونية للعملاء أو الزملاء .

ويؤدي تعارض الدور عموما إلى ضعف حماس الموظف، وكثرة الغياب ومعدل الدوران، مما يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة المقدمة .

- فقدان الرقابة على أداء الخدمة : ويحدث ذلك عندما تتعدد الأطراف التي تتحكم في أداء الخدمة، بمعنى اعتماد مقدمي الخدمة على أداء أطراف أخرى داخل البنك حتى يمكن أداء الخدمة . ويدل ذلك على أن مشكلات الفجوة الثالثة قد تحدث ليس فقط لقصور أداء مقدم الخدمة، ولكن أيضا لقصور أداء الآخرين داخل البنك، والذين يؤثرون على أداء مقدم الخدمة . مثال ذلك، أن تتم إجراءات منح الائتمان في المركز الرئيسي، بينما العميل يبدأ في طلب القرض من أحد الفروع . وتؤدي هذه العملية إلى ضعف الثقة في إدارات الفروع والعاملين بها، الأمر الذي يؤثر في النهاية على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة في الفرع .

- غموض الدور : ويحدث ذلك عندما لا يمتلك الموظف المعلومات الكافية لتحقيق الفهم المطلوب لوظيفته، والذي قد يتحقق بسبب عدم إلمام الموظف بتوقعات الإدارة أو أساليب إنجاز هذه التوقعات أو أسس تقييم الأداء، أو تعدد الأدوار في الوصف الوظيفي . . إلخ . وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من التفرقة الواضحة بين غموض الدور وتعارض الدور، على اعتبار أن الأول يتعلق بفهم الوظيفة، بينما يتعلق الثاني بأسلوب أدائها إلا أن المفهومين قد يتداخلان في الواقع العملي . فحث موظف الخدمة على القيام بدوره البيعي في نفس الوقت الذي يجب أن يؤدي فيه الخدمة بسرعة ودقة يعكس شكلا من أشكال تعارض الدور . أما إذا كان الموظف لا يفهم معنى البيع ومتى يقوم به وكيفية القيام به . . . إلخ . فإن ذلك يعني غموض الدور، الأمر الذي يجعل من غموض وتعارض الدور أمرين متلازمين عند أداء الخدمة في بعض الأحيان .

- ضعف الدعم والتأييد لأداء الخدمة الجيدة : ويحدث ذلك عندما تعجز منظمة الخدمة عن توفير التأييد والدعم الكافي للموظف لأداء دوره، والذي قد يعود بدوره إلى ضعف الاستثمار في التكنولوجيا، محدودية برامج التدريب والتطوير الوظيفي، استقطاب أفراد تنقصهم القدرات اللازمة للأداء المناسب للوظيفة، أو محدودية التفويض للمهام والسلطات . . إلخ .

- تجاهل دور الإدارة الوسطى . فقد أدى اقتصار غالبية المناقشات حول تحسين جودة الخدمة

على الدور الذي يمكن أن تمارسه الإدارة العليا أو مقدمو الخدمة ، إلى تجاهل دور الإدارة الوسطى ، رغم ما لها من أثر حيوي سواء في التأثير على تنفيذ خطط التعامل مع العملاء ، أو بالنسبة للمعلومات التي يتم رفعها للإدارة العليا أو تنفيذ توجيهاتها .

وغني عن البيان أن الإدارة الوسطى هي التي تتعامل مع مشاكل العمل اليومية مثل ازدحام صفوف الانتظار ، أو شكوى العملاء من سوء الخدمة أو وقوع أخطاء في قوائم الحسابات . . إلخ . ويتوقف النجاح في التعامل مع هذه المشكلات على مدى توجيه مقدمي الخدمة للتصرفات المناسبة في مثل هذه المواقف وتنمية قدراتهم لمواجهة هذه التحديات ، وتحفيزهم وبث حماسهم للعمل ، الأمر الذي يعكس أهمية الدور الذي تقوم به فئة الإدارة الوسطى .

٤/٥ **الفجوة الرابعة :** الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة : وتسمى هذه الفجوة بفجوة المصداقية أو عدم تطابق الأقوال والأفعال والتي تنشأ عن المغالاة في الإعلان والتصريحات الشخصية والوعود المزعومة . وترجع هذه الفجوة إلى عدة اعتبارات منها :

- نظم تقييم أداء العاملين والتي تربط ما بين الحوافز والترقية من جهة ، والقدرة على كسب عملاء جدد أو تنمية معاملات العملاء الحاليين من جهة أخرى .

- الحروب الإعلانية بين البنوك المتنافسة .

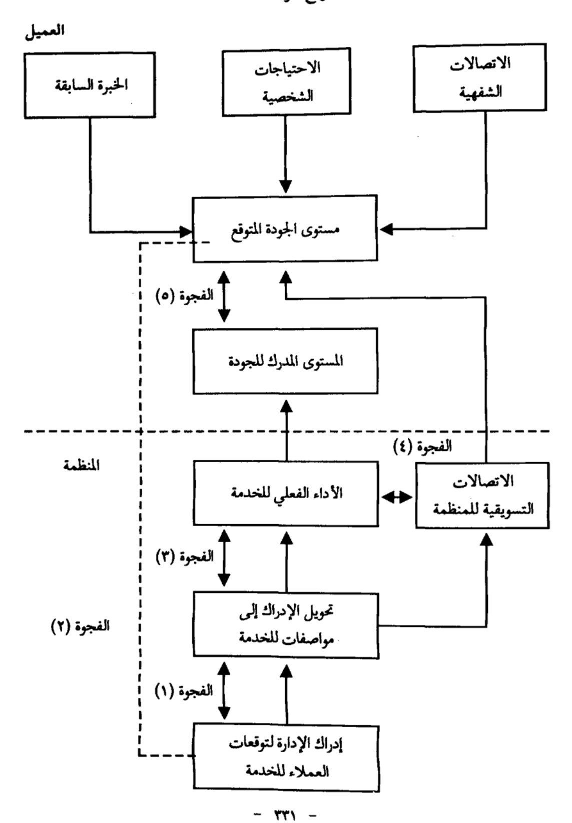
- غياب التنسيق بين موظفي العمليات والمسئولين في مجال التسويق .

وعلى الرغم من أن المغالاة في الاتصالات الترويجية قد تؤدي إلى وجود زيادة مؤقتة في حجم الأعمال ، إلا أن عدم القدرة على الوفاء بمحتوى هذه الاتصالات سوف يكون لها آثار سلبية على مصداقية البنك . من ناحية أخرى ، فإن هذه المغالاة سوف تؤدي إلى وجود توقعات مرتفعة للعملاء ، والتي عند مواجهتها بالأداء الفعلي سوف تؤدي إلى وجود خيبة أمل وإحباط كبيرين ، ومن ثم سلسلة من ردود الأفعال السلبية .

٥/٥ **الفجوة الخامسة :** وهي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربع السابقة ، وتمثل الفارق بين الخدمة المدركة أو الفعلية والخدمة المتوقعة . حيث أن الطريقة التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة ، لا تتوافق مع توقعاتهم الأولية عنها .

شكل (٤/١٠)

نموذج جودة الخدمة



٦ - أساليب مواجهة مشكلات جودة الخدمة

من الناحية العملية ، تعتبر إدارة وتحسين جودة الخدمة عملية طويلة الأجل ومتعددة الوجوه ، ولكن بصفة عامة فإن تجارب المؤسسات الناجحة وتوصيات الدراسات والبحوث في هذا المجال ، تشير إلى أن جهود تطوير وتحسين جودة الخدمة يجب أن ترتكز إلى المداخل أو الأساليب التالية :

١/٦ - معرفة المحددات الرئيسية لجودة الخدمة

تبدأ عملية تحسين الجودة باستخدام البحوث للتعرف على أهم المحددات التي ينظر إليها قطاعات العملاء المختلفة على أنها تعكس جودة الخدمة . كذلك فإن من الضروري معرفة ما إذا كانت المحددات الأولية للجودة يجب تغييرها في المواقف الاستثنائية أو غير العادية أم لا . في هذا المجال أيضا من المهم استطلاع آراء العملاء ومعرفة تقييماتهم للنواحي أو الأبعاد المختلفة للجودة قياسا على أهم المنافسين ، حيث تساعد هذه العملية في تحديد الجوانب الهامة بالنسبة للعميل ، والتي تحتاج إلى جهد خاص من البنك للتركيز عليها في برامج تحسين الجودة .

٢/٦ - وضع معايير للجودة وتوصيلها للعاملين

تحتل عملية وضع معايير لجودة الخدمة أهمية خاصة في استراتيجية تحسين الجودة ، حيث تعكس توقعات العملاء للخدمة ، ومن ثم الأساس الذي يستند إليه الموظف في أدائها أو يقيّم أداؤه في ضوئها . ويعني ذلك أن هذه المعايير يجب أن تمثل توقعات العملاء وأن يتم صياغتها بطريقة يفهمها العاملون بالبنك ويقدرون على تنفيذها . وعلى الرغم من أن الطريقة التي يروج بها البنك خدماته تعكس انطباعا عاما عن مستوى الجودة التي يسعى إلى تحقيقها وتوصيلها للعملاء إلا أنه يمكن التوصل إلى معايير محددة من خلال اتباع أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية :

١/٢/٦ في أبسط الحالات ، يمكن للبنك الاعتماد على القواعد العامة لممارسة النشاط في الصناعة المصرفية Terms of business كأساس لتحديد مستوى الخدمة التي

يجب أداؤها للعملاء . وتمارس هذه القواعد العامة دورها في حماية العملاء من الممارسات السيئة لمنظمة الخدمة أكثر من استخدامها كمعايير للتميز في أداء الخدمة .

٢/٢/٦ وضع معايير للأداء تجاوز الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى الصناعة . وعلى سبيل المثال ، تتضمن مبادىء ممارسة العمل لبنك National Westminster وعودا عامة بإخبار العملاء كتابة بأي شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بمنح الائتمان ، ومناقشة السعر الذي يتم الحصول عليه مقابل الخدمات الخاصة أو غير العادية ، ومناقشة أي شكوى قد يتقدم بها العميل عن سوء الخدمة من خلال إجراءات رسمية للشكوى .

٣/٢/٦ عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة . على سبيل المثال ، تقوم شركات النقل الجوي بضمان تسليم الطرود خلال فترة زمنية محددة ، وتوافق على دفع تعويضات معينة إذا فشلت في تحقيق هذا الوعد . وفي بعض الأحيان قد تتركز الضمانات على الطريقة التي تنتج بها الخدمة بدلاً من الناتج النهائي . على سبيل المثال ، قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على القرض وليس قيمة القرض ذاته ، فتعلن بعض البنوك عن إمكانية منح القروض خلال ٢٤ ساعة أو ٤٨ ساعة . وعلى الرغم من أن وجود هذه الضمانات تعتبر ذات فائدة هامة في تحسين الانطباعات عن مؤسسة الخدمة ، إلا أن الفشل في تحقيقها يكون له تأثير سلبي بالغ على عملياتها .

٤/٢/٦ تبني بعض المعايير المحددة للجودة ذات القبول العالمي مثل ISO 9002 . وعلى الرغم من أن هذه المعايير تجد تطبيقا واسعا في مجال الصناعة ، إلا أن بعض المؤسسات الخدمية في مجال البنوك والمستشفيات والتعليم قد نجحت في تطويعها واستخدامها .

٥/٢/٦ في حالات بعض المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاحتكاري ، فإنه قد تتدخل جهة خارجية عامة لوضع معايير الخدمة الخاصة بها . على سبيل المثال ، فإن

الأجهزة التشريعية بالدولة قد تضع حدوداً لنسبة أو مقدار الوقت الذي يبقى فيه هاتف عمومي عاطلا عن العمل ، وفي مجال المستشفيات العامة قد يتم وضع حد أقصى لوقت انتظار مواطن ما من أجل إجراء عملية جراحية . . إلخ .

وبصفة عامة ، فإن المعايير الخاصة بجودة الخدمة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وسهلة التطبيق بحيث تساعد في توجيه أداء مقدمي الخدمة وتحفيزهم ، كذلك فإنه من المهم تحقيق اقتناع العاملين بهذه المعايير .

٣/٦ - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير وتحسين مستوى جودة خدماتها إلا أنها تفشل في تحقيق ذلك ، لأنها لا تمتلك فهما واضحا عما يتوقعه العميل منها . من هنا يأتي استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها .

ومن هذا المنظور ، فإن مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية :

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة؟
- ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؟
- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها ، والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها ، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة . كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الأبحاث .

وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة :

- التعرف على معايير جودة الخدمة .
- مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة .
- قياس درجة رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة .
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة .
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين .

وتتعدد طرق وأساليب دراسة توقعات وإدراكات العملاء للخدمة ، والتي سوف نقوم بعرضها على الصفحات القادمة . إلا أنه قبل التطرق لتلك الأساليب ، فإن هناك مجموعة من المبادىء العامة لتحقيق القياس الفعال لجودة الخدمة والتي يجب على برامج البحوث أخذها في الحسبان وهي :

- التنوع Variety : فكل أسلوب من أساليب البحث له حدوده أو نقاط الضعف الخاصة به ، ومن أجل التغلب على ذلك وتحقيق الرؤية الشاملة للمشكلة موضع البحث ، فإنه يجب استخدام مزيج من الأساليب الكمية والوصفية عند قياس الجودة .
- الاستمرارية Ongoing : إن توقعات وتقييمات العملاء لجودة الخدمة تعتبر في حالة عدم استقرار أو تغير مستمر . لذا فإنه من المهم أن يتم ممارسة البحوث بشكل مستمر لملاحقة أي تطور في التوقعات أو التقييمات واتخاذ الإجراء العلاجي في الوقت المناسب .
- مشاركة العاملين Employees Participation : تؤدي الصلة المباشرة بين العميل والموظف في المجال الخدمي إلى ضرورة استقصاء العاملين حول مشكلات الخدمة وسبل تحسينها . من ناحية أخرى ، يجب تزويد العاملين بنتائج تلك الدراسات لتبني الخطط وتطوير مستوى الأداء الذي يساعد على تحقيق توقعات العملاء للخدمة والحد

من مستويات عدم الرضاء عنها . وفيما يلي عرض مختصر لأهم الأساليب المستخدمة في بحوث جودة الخدمة :

١/٣/٦ أنواع البحوث والدراسات الخاصة بالجودة

١/٣/٦ استقصاءات العملاء الدورية Regular Customer Surveys

ويتم ذلك بصفة دورية ولمدة لا تزيد عن ستة أشهر وذلك من خلال استخدام الاستقصاءات العادية ، أو المقابلات الشخصية لعينات غير محددة من العملاء . وتتناول هذه الدراسات عادة تقييم العملاء لمستويات الخدمات المقدمة والمشكلات التي تواجههم وتحد من مستويات رضائهم عن الخدمات المقدمة .

٢/١/٣/٦ المجموعات الدائمة من العملاء Customer Panels

وتمثل مصدرا دائما للمعلومات حول توقعات العملاء للخدمة ومستويات الأداء الفعلي لها وتقييماتهم لمستويات الجودة بوجه عام . وتتكون هذه المجموعات من بعض العملاء الذين يستخدمون خدمات البنك بصفة متكررة ، ووفقا لشروط خاصة يتم استطلاع آرائهم عن جودة الخدمة المقدمة . كما يتم استخدام هذه المجموعات لمراقبة تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة قائمة .

وتساعد هذه الوسيلة في توقع مشكلات الخدمة والتعرف على المتغيرات الجوهرية التي قد تطرأ في سوق الخدمة ، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل مع هذه المتغيرات .

٣/١/٣/٦ تحليل المعاملات Transaction Analysis

وتتضمن استطلاع آراء بعض العملاء الذين كانوا طرفا في بعض المعاملات الرئيسية حديثا ومدى رضائهم عن هذه المعاملات . وتساعد هذه الدراسات الإدارة على معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة حديثا للعملاء ، خاصة أداء موظفي العمليات والائتمان . كما تتضمن هذه النوعية من الدراسات توجيه استقصاء بريدي للأفراد الذين تلقوا خدمة

حديثة خاصة الخدمة التي تتضمن عدة أبعاد مثل الائتمان وفتح حساب جديد .

٤/١/٣/٦ بحوث الإدراك والاتجاهات . Perception Surveys

في هذه البحوث يتم استخدام مزيج من الأساليب الوصفية والكمية ، وتستخدم نتائج هذه البحوث في إعداد الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية ، وتحديد الوضعية السوقية . وتشمل هذه الدراسات استطلاع اتجاهات العملاء الحالية والمستقبلية حول البنك وسياساته وخدماته . ويتم تنفيذ هذه البحوث عادة من خلال استخدام المقابلات المتعمقة والمناقشات الجماعية . كما قد يتم توجيه أسئلة للعملاء حول تقييم أداء البنك قياسا على أداء بعض البنوك الأخرى .

٥/١/٣/٦ المتسوقون السريون Mystery Shoppers

تعتبر وسيلة لمراجعة مستويات أداء الخدمة ، خاصة تلك التي تتضمن اتصالا مباشرا مع العملاء . إن إحدى المهام الرئيسية للمتسوق السري هي ملاحظة مدى توافق الأداء الفعلي للموظف مع المعايير المحددة لأداء الخدمة ، وهو ما يساعد في النهاية على الحد من فجوة التوقعات والأداء الفعلي للخدمة . ويتم اختيار الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة في ضوء اعتبارات خاصة ، كما يتم تدريبهم على أداء هذه المهمة . وعادة ما يتم تحديد مهام محددة لهؤلاء الأفراد ، على أن يقدموا تقريرهم للإدارة في مرحلة لاحقة .

٦/١/٣/٦ تحليل شكاوي العملاء Analysis of Complaints

تعتبر شكاوي العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة . وبالنسبة لبعض المؤسسات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على آراء العملاء ومدى رضائهم عن مستويات الخدمة المقدمة . وقد يقوم البنك بعملية التحليل ، كما قد تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة . وعادة ما يكشف هذا التحليل عن بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تفيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة .

٧/١/٣/٦ بحـــوث العـــاملين Employee Research

تساعد البحوث والدراسات التي تعتمد على استطلاع آراء العاملين بخصوص مشكلات الخدمة وكيفية التغلب عليها وطرق تحسين الأداء . . . إلخ ، في تزويد الإدارة بمعلومات قيّمة تساعد في التخطيط لبرامج تحسين الجودة . وتأخذ هذه الوسيلة عدة أشكال منها :

- مشروع مقترحات العاملين لتطوير الخدمات .
- البرامج التدريبية .
- الندوات والحلقات النقاشية .
- تقارير تقييم الأداء .

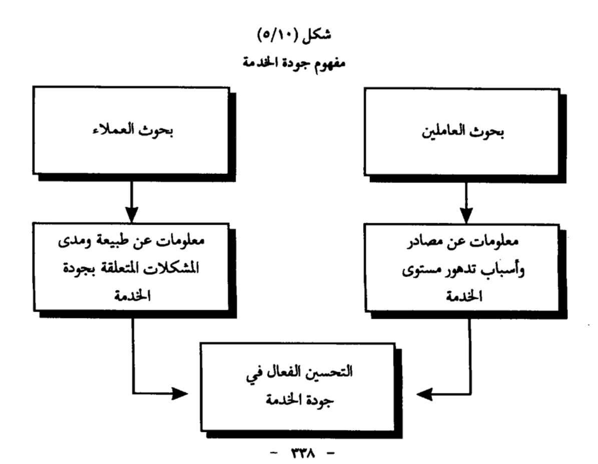
٨/١/٣/٦ الدراســـات المقـــارنة Similar industry Studies

قد تتم هذه الدراسات على مستوى مجتمع البنوك وذلك للتعرف على مستوى جودة خدمات البنك المفرد قياسا على البنوك المنافسة ، كما قد تتم على مستوى الصناعات الخدمية المتشابهة مثل التأمين والنقل الجوي والاستثمار . . إلخ .

ويعرض الشكل (١٠/٥) الدور المتوقع للبحوث في تحسين جودة الخدمة ، بينما يعرض الجدول (١٠/٢) نوعيات وتوقيت إجراء هذه البحوث .

شكل (١٠/٥)

مفهوم جودة الخدمة



جدول (٢/١٠)

طبيعة وتوقيت القيام بأبحاث جودة الخدمة في البنوك

طبيعة البحث	التوقيت
- بحوث شكاوى العملاء	مستمر
- استقصاءات متابعة رضاء العملاء عن الخدمات	مستمر
- الاتصالات التليفونية بالعملاء	أسبوعيا
- استقصاءات مجموعات محددة من العملاء	شهريا
- استقصاءات العاملين	ربع سنوي
- استقصاءات السوق الكلي عن جودة الخدمة	نصف سنوي
- أبحاث خاصة في جودة الخدمة	حسب الحاجة

٤/٦ - العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات Compete for talent

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير . وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل . ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو البنك ، والبنك هو مقدم الخدمة ، ولذا فإن إدارة البنك يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات البنك .

٥/٦ - الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي Importance of Internal Marketing

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز ، ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة .

والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية ، وأن إدارة البنك يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين واقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين . يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر البنك ، وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به .

وعلى المستوى الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية بالنسبة للعميل والجهود البيعية الموجهة تجاهه . أما على المستوى التكتيكي ، فإن جهود التسويق الداخلي تستهدف تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالمعاملات مع العملاء .

ويتطلب تحقيق أهداف برامج التسويق الداخلي من إدارة البنك ما يلي :

- استقطاب واختيار أفضل الكفاءات .
- التدريب وتطوير القدرات لهؤلاء العاملين بشكل مستمر .
- توفير خطط الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع طبيعة الأدوار والمهام .
- توفير بيئة عمل داخلية تشجع العاملين على العطاء وتنمي ولاءهم للبنك .
- استخدام نظم تقييم للأداء تتسم بالعدالة والموضوعية .

وكما سبقت الإشارة فإن أهمية مقدم الخدمة تعني أن بحوث الجودة لا يجب أن تقتصر فقط على متلقي الخدمة(العميل) بل يجب أن تشمل كذلك مقدم الخدمة ذاته . وتفيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من العاملين كمدخلات في برنامج العناية بالعملاء وفي التغلب على مشكلات الجودة أو تحسينها .

وبصفة عامة فإنه إذا ما استطاع البنك أن يحقق العناية للعاملين كما يحققها للعملاء ، فإن

الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ، ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة ، وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضائهم وولائهم للبنك .

٦/٦ - سرعة التصدي لمشكلات العملاء Service Recovery

في دراسة أجريت عام ١٩٨٨ عن درجة رضاء عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها ، جاءت النتائج كما يلي :

- تختلف نسبة رضاء العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة . فقد بلغت هذه النسبة ٧٦٪ بالنسبة للاتصالات الهاتفية ، ٤٦٪ بالنسبة لشركات التأمين ، ٣٥٪ بالنسبة للبنوك .

- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء . وبصفه عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى ، كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح . ويعرض الجدول (٣/١٠) نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين أسلوب التعامل مع الشكوى واحتمالات إعادة الشراء .

جدول (٣/١٠)

نوايا إعادة الشراء عند وجود شكوى

مستويات التعامل مع الشكوى	احتمال إعادة الشراء
- وجود شكوى لم يتم الإفصاح عنها	٩٪
- تقديم شكوى لكنها لم تحل	١٩٪
- حل الشكوى بالأساليب العادية	٥٤٪
- حل الشكوى بسرعة	٨٢٪

يؤثر سلوك حل الشكوى في فرص قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع مؤسسة الخدمة . وبالنسبة للبنوك فإن العملاء غير الراضين سوف يوصي ١٢٪ منهم فقط بالتعامل مع البنك ، أما بالنسبة للعملاء الراضين عن أسلوب حل مشكلاتهم فإن ٨٧٪ منهم على استعداد لتوصية آخرين بالتعامل مع البنك .

١/٦/٦ إرشادات للتعامل مع شكاوى العملاء :

تعتبر الشكاوى من أكثر أشكال التغذية المرتدة المباشرة من العملاء . ويمكن القول بأن العميل الذي يشكو يعتبر صديقا ، فذلك أفضل من أن يكتم شكواه ثم يتحول إلى بنك آخر ، أو أن تؤثر اتجاهاته السلبية نحو البنك على سلوك أصدقائه وزملائه ومعارفه عند تعاملاتهم مع البنك .

وفيما يلي بعض النواحي الإرشادية التي تساعد إدارة البنك في التصدي لمشكلات الخدمة :

- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حالة وجودها .
- تعريف العميل بأساليب وقنوات الاتصال في حالة وجود مشكلة .
- شرح ظروف وملابسات المشكلة وتقديم مبررات مقنعة للعميل .
- جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسئولية بالبنك مفتوحة بالنسبة للعملاء .
- إعلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة .
- تقديم بدائل مفيدة للعميل في حالة صعوبة حل المشكلة .
- إخبار العميل بالتطورات إذا كان حل المشكلة سيستغرق وقتا طويلا نسبيا .
- سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد الحل لمشكلته .
- معاودة الاتصال بالعميل في الوقت المتفق عليه .

- إخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلا .

- التعامل مع العميل كإنسان وليس كرقم حساب عند التصدي لمشكلاته .

٦/٧- تعليم العميل عن الخدمة Educating Customer About the Service

يمكن للبنك تعزيز مصداقيته لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة . ولا شك أن زيادة إلمام العميل بخدمات البنك يزيد من قدرته على اتخاذ قرارات أفضل ، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات ، وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها :

- تعريف العميل بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه .

- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة .

- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة . مثال ذلك ، وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة .

- شرح مبررات اتباع البنك سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل ، أو تحظى برضائه .

٦/٨ - تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة Developing a Quality Culture

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون إلى التطبيق العملي له . بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية Organizational Value يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين . ولإيجاد مثل هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب :

- وجود معايير متفق عليها للجودة .

- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير .

- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة .

وبصفة عامة ، فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار « أداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة » Do It Right First Time Attitude .

٩/٦ - تأكيد دور فرق الخدمة Emphasizing Service Teams

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الخدمة Service Teams . ويقصد بفرق الخدمة مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء . وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز ، كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع . فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة . وتشير نتائج الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوافر لديهم السمات التالية :

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك .

- الشعور بالمسئولية تجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل .

- سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بالزملاء .

- الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة الخدمة .

- الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز في خدمة العملاء .

وتجدر الإشارة إلى أن بناء فرق الخدمة لا يجب أن يترك عرضة للصدفة ، إذ يحتاج إلى بذل جهود مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها الآخر .

٦/١٠ - وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة

Management Commitment to Service Quality

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا ، وانتهاء بالمستويات التنفيذية ، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها :

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته .
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف .
- القدرة في التصرفات والعمل .
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه .
- الحماس والولاء .

ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة .

٦/١١ الوصايا العشر في علاج مشكلات جودة الخدمة

قد يكون من المفيد في نهاية هذا الفصل أن نلخص تجارب المؤسسات الناجحة في مجال جودة الخدمة حتى تكون مرآة تهتدي بها مؤسساتنا المحلية في سعيها لتطوير وتحسين خدماتها . ويمكن عرض خلاصة هذه التجارب في الوصايا أو النصائح العشر التالية :

أولاً : اختيار قادة التغيير :

- ذوي ولاء للبنك .
- ذوي خبرة في العمل المصرفي .

- يحبون مواجهة التحديات .

ثانياً : التعرف على نقاط الضعف في الجودة :

- استطلاع آراء العملاء .

- استطلاع آراء العاملين .

ثالثاً : تحليل أنظمة العمل الحالية :

- أين توجد التعقيدات؟

- أين توجد مواطن المشكلات؟

ما الذي يسبب الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع؟

رابعاً : وضع ضوابط للحد من المشكلات أو الفاقد في كل عملية .

خامساً : تحديد المسئولية عن العمل ووضع خطط للحد من نواحي القصور .

سادساً : وضع خطة عمل لكل فرد من كل قسم أو إدارة .

سابعاً : تشجيع العاملين على تنمية عادات العمل الصحيحة .

ثامناً : تشجيع عمل مقابلات منتظمة مع كبار العملاء لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك مثل : الخدمات الجديدة ، مناخ المنافسة ، الشكاوى ، الاقتراحات . . . إلخ .

تاسعاً : تصميم نظام للمراقبة والكشف عن اتجاهات وشكاوى العملاء .

عاشراً : تشجيع العاملين على إبلاغ شكاوى العملاء ومقترحاتهم للتغلب عليها .

وأخيراً ، يعرض شكل (٦/١٠) تصورا لنموذج مرحلي للمتابعة المستمرة وتحسين جودة الخدمة .

شكل (٦/١٠)
نموذج مرحلي للمتابعة المستمرة وتحسين جودة الخدمة

هل يدرك عملاؤك عروضك على أنها تقابل أو تتجاوز توقعاتهم؟

نعم

استمر في متابعة توقعات وإدراكات عملائك

لا

هل يتوافر لديك فهم دقيق لتوقعات عملائك؟

لا

اتخذ إجراءات تصحيحية

نعم

هل يوجد معايير محددة تتفق مع توقعات العملاء؟

لا

اتخذ إجراءات تصحيحية

نعم

هل تتوافق أو تتجاوز عروضك هذه المعايير؟

لا

اتخذ إجراءات تصحيحية

نعم

هل اتصالاتك مع العملاء عن عروض خدماتك دقيقة ووافية؟

لا

اتخذ إجراءات تصحيحية

ملخص الفصل :

تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة . وبناءاً على ذلك فإن المحافظة على جودة متميزة للخدمة المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية والحصة السوقية للبنك . وحتى يمكن لإدارة البنك تحقيق جودة متميزة في الخدمة المقدمة للعملاء فإنه يتعين عليها التعرف على أبعاد هذه الخدمة التي تتمثل في الجوانب المادية والتسهيلات والأفراد . كما تَطرُّق هذا الفصل إلى دراسة مسببات مشكلات جودة الخدمة التي تتمثل في وجود اختلاف بين توقعات العملاء والإدارة بشأن الخدمة والاختلاف بين ما تعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء وبين ما يقوم التنظيم بأدائه فعليا ، ووجود اختلافات بين المواصفات المحددة للجودة ومستوى الأداء الفعلي لها ، والاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة ، وأخيراً وجود اختلاف بين الخدمة المدركة أو الفعلية والخدمة المتوقعة . كما يتناول هذا الفصل بالدراسة أساليب مواجهة مشكلات جودة الخدمة التي تتمثل في معرفة المحددات الرئيسية لجودة الخدمة ، ووضع معايير للجودة وتوصيلها للعاملين ، والاستخدام المستمر للدراسات والبحوث ، والعمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات ، والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي ، وسرعة التصدي لمشكلات العملاء ، وتعليم العميل عن الخدمة ، وتنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة ، وتأكيد دور فرق الخدمة وأخيرا وجود تقرير أو التزام إداري نحو جودة الخدمة . ونختتم هذا الفصل بدراسة نموذج مرحلي للمتابعة المستمرة وتحسين مستوى جودة الخدمة .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

- ناقش الأسباب التي أدت إلى أن يصبح موضوع الجودة من القضايا الهامة في تسويق الخدمات المصرفية في الفترة الأخيرة؟

السؤال الثاني :

- ما هي المظاهر في بيئة الخدمة المصرفية الكويتية التي تستوجب على البنوك الكويتية تبني استراتيجيات محددة في مجال الجودة؟

السؤال الثالث :

- ناقش مع ذكر الأمثلة الفرق بين مفهومي «الجودة الوظيفية» و «الجودة الفنية» في مجال الخدمة المصرفية .

السؤال الرابع :

- اذكر أهم الطرق التي يمكن للبنك استخدامها في قياس جودة الخدمة؟ وما هي أهم التحديات التي تواجه عملية القياس؟

السؤال الخامس :

- ناقش مزايا وعيوب أسلوب الفجوة SERVQUAL في قياس جودة الخدمة المصرفية . وهل يعني وجود انتقادات لهذا الأسلوب تجنب استخدامه في هذا المجال؟

السؤال السادس :

- اذكر أهم المشكلات التي تعترض جهود تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك

الكويتية ومقترحاتك للتغلب عليها .

السؤال السابع :

- إذا طلب منك تصميم استقصاء لقياس الجودة لإحدى الخدمات التي يقدمها البنك مثل الحساب الجاري أو القرض الشخصي ، ما هي الأبعاد التي يجب أن يتضمنها الاستقصاء ، وكيف يتم صياغة الأسئلة المتعلقة بها؟ .

ناقش مع زملائك أحد النماذج التي يمكن أن تقترحها لهذا الغرض .

المراجع والقراءات الإضافية :

مراجع باللغة الإنجليزية :

- Berry, L. Zeithaml, V. and Parasuraman, A. (1985), **"Quality Counts in Service too"**, Business Horizons, May-June

- Buzzell, R. and Gale, R. , **The PIMS principles: Linking Strategy to performce**, New York: Free Press, 1987.

- Cromin, J. and Taylor, S. (1992), **"Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension"**, Journal of Marketing, 56 (July) 55-68.

- Gronroos, C. **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**, Charrwell-Bratt, U.K., 1984.

- Lehtinen, U. and Lethinen J. (1982), **Service Quality: A study of quality Dimensions**, Working paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland.

- Morgan, N. **Professional Services Marketing**, Butterworth, Heinemann Ltd. Oxford, 1991.

- Parasuraman, A. Zeithaml, V. - and Berry, L. (1985)," **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research,** Journal of Marketing, **49 (Spring), 12-40.**

- Sasser, W. and Wyckoff, D. , **Management of Service Operations: Text and Cases**, Allyn & Bacon, Boston, 1978.

الجزء الرابع
إدارة النشاط التسويقي في البنوك

- بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية
- تخطيط النشاط التسويقي للبنك
- التنظيم والرقابة على النشاط التسويقي



الفصل الحادي عشر
بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

- مفهوم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية
- حاجة البنك إلى المعلومات التسويقية
- دور وظيفة بحوث التسويق في البنوك
- مراحل عملية بحوث التسويق
- تصميم البحث
- تطبيقات بحوث التسويق في مجال البنوك
- أمثلة من بحوث التسويق التي أجراها معهد الدراسات المصرفية بدولة الكويت



الفصل الحادي عشر
بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *شرح وتفسير ضرورة وأهمية المعلومات لمدير التسويق في البنك .*
- *تعريف بحوث التسويق ومكوناتها والفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية .*
- *التعرف على الخطوات التي تمر بها عملية بحوث التسويق .*
- *التعرف على الخطوات والإجراءات التي تساعد في التصميم الجيد للبحوث .*
- *التعرف على بعض مجالات بحوث التسويق في البنوك .*

مقدمة الفصل Overview

تعتبر المعلومات التسويقية من الضروريات الأساسية التي تساعد إدارة البنك في التقليل من المخاطر التي يواجهها البنك وإحداث التكامل في النشاط التسويقي وتقييم النجاح أو الفشل في السوق . بالإضافة إلى ذلك فإن توافر المعلومات التسويقية يساعد على تحسين مصداقية البنك وتمكينه من الوفاء بالمتطلبات القانونية والتشريعية ، وكذلك دعم أو رفض القرارات التسويقية . وقد شمل هذا الفصل تعريفا لبحوث التسويق والفرق بينها وبين نظام المعلومات التسويقية . وتعرف بحوث التسويق بأنها عملية منظمة تنطوي على جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات التسويقية . وتتطلب عملية البحث العلمي على العديد من الخطوات والمراحل والتي تشمل : (١) تحديد المشكلة وتحديد أهداف البحث ، (٢) وضع الفروض المناسبة لحل المشكلة ، (٣) جمع البيانات اللازمة لاختبار صحة الفروض ، (٤) تحليل نتائج البحث ، (٥) إعداد تقرير بنتائج البحث .

كما يتناول هذا الفصل مناقشة لأساليب وإجراءات تصميم البحوث والتي تتعلق باختيار

العينة وكيفية إجراء التجارب وأساليب تجميع بيانات بحوث التسويق ، وهي تشمل البيانات الأولية التي يتم تجميعها بواسطة البريد أو المقابلة الشخصية أو التليفون ، كذلك البيانات الثانوية التي يمكن تجميعها من مصادر داخل أو خارج البنك .

وفيما يتعلق بتطبيقات بحوث التسويق في مجال البنوك فسيتناول هذا الفصل عرض العديد من أنواع الدراسات التسويقية التي تم تطبيقها في عدد من البنوك العالمية أو المحلية .

١- مفهوم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

يمكن القول إن المعلومات التسويقية أو الاستخبارات التسويقية Marketing Intelligence كما يطلق عليها البعض هي مصطلح شامل يحتوى على كافة البيانات التى تم تجميعها كأساس لاتخاذ القرارات . وتشمل الاستخبارات التسويقية كلا من بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية .

١/١ بحوث التسويق Marketing Research

وتعني ذلك النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتحليل المعلومات التسويقية الخاصة بمشكلات تسويقية معينة والذي يهدف إلى إرشاد متخذي القرارات التسويقية . وبالتالي فإن جوهر نشاط بحوث التسويق هو تجميع معلومات غير متاحة أمام متخذي القرارات التسويقية في البنك . ويتم القيام بنشاط بحوث التسويق على أساس مشروعات بحثية مطلوبة لعلاج مشكلات معينة .

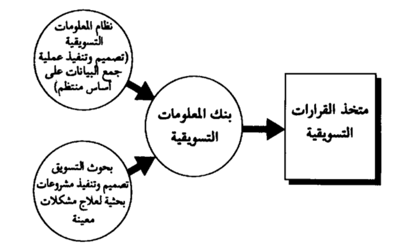
٢/١ نظام المعلومات التسويقية Marketing Information System

ويضع هذا النظام إطارا لإدارة وتوجيه عملية جمع المعلومات بشكل منتظم ومستمر من مصادر داخل وخارج البنك . ويزود نظام المعلومات التسويقية البنك بتدفق منتظم ومستمر من المعلومات عن العديد من الموضوعات كالأسعار وميزانية الإعلان والمبيعات والمنافسة وتكاليف التوزيع وغيرها .

ومن خلال المعلومات المتاحة للبنك عن طريق مشروعات بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية يتكون ما يعرف ببنك المعلومات التسويقية وهو عبارة عن ملف لكافة البيانات ، الأمر الذي يؤدي إلى تزويد البنك بكم هائل من المعلومات التفصيلية . وينبغي أن يهدف نظام المعلومات إلى تخزين المعلومات البحثية لكي يستفيد منها متخذو القرارات التسويقية العاجلة ، ويصور شكل (١/١١) الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية وكيف يساعد كل منهما في النهاية متخذي القرارات في البنك .

شكل (١/١١)

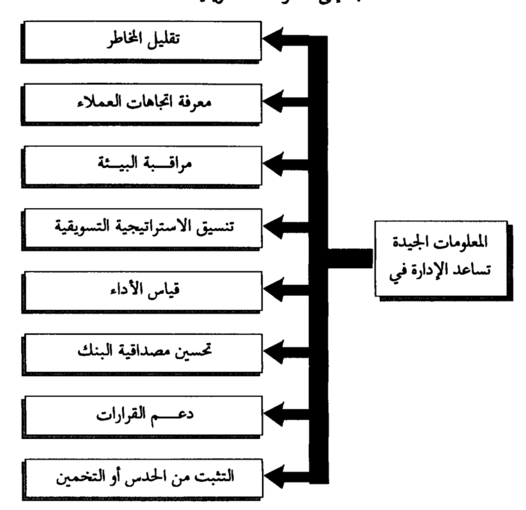
العلاقة بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية



٢- حاجة البنك إلى المعلومات التسويقية

يثار التساؤل في البداية حول الأسباب التي تدعو إلى الحاجة إلى المعلومات . والإجابة الصحيحة على هذا التساؤل تكمن في أن المسئولين عن التسويق في البنك سيتمكنون من إتخاذ قرارات سليمة ومدروسة إذا توافرت لديهم المعلومات . وبالتالي إذا أرادت إدارة البنك أن تعمل بشكل مدروس في مواجهة البيئة التسويقية المتغيرة ، فإن هناك ضرورة للحصول على المعلومات المناسبة قبل وبعد اتخاذ القرارات التسويقية . وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى ضرورة جمع المعلومات التسويقية عند تصميم وتنفيذ ومراجعة خطط البنك التسويقية . ولم يعد كافيا الاعتماد على التخمين والحكم الشخصي والخبرة الماضية . ويوضح شكل (٢/١١) أسبابا عديدة تدعو إلى الحاجة إلى المعلومات والتي تشمل :

شكل (٢/١١)
الحاجة إلى المعلومات التسويقية



١/٢ تقليل المخاطر

يمكن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لإدارة البنك حيث يمكن تقليل المخاطر وتجنب نواحي الفشل المتوقعة قبل تحمل تكاليف كبيرة ، كما يمكن تعديل أو حذف الخدمات المصرفية في السوق قبل أن تترك آثاراً سيئة على سمعة البنك ككل .

٢/٢ التعرف على اتجاهات العملاء

من جهة أخرى يمكن التعرف على اتجاهات المستهلك من زاوية تفضيلاته ورغباته والأشياء التي لايرغب فيها .

٣/٢ دراسة البيئة

في وجود المعلومات الصحيحة يمكن لإدارة البنك مراقبة العوامل البيئية الخارجية التي يصعب التحكم فيها ، والتكيف معها .

٤/٢ فعالية الاستراتيجية التسويقية

مع وجود المعلومات يمكن تنسيق الاستراتيجية التسويقية ككل أو التعامل مع أي من عناصرها (المنتج – السعر – الترويج – التوزيع) ، وبالتالي اختيار الاستراتيجية البديلة الصحيحة .

٥/٢ قيـــــــاس الأداء

من المعروف أن قياس النجاح أو الفشل يتم عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة سلفا . ومن خلال المعلومات يتمكن البنك من قياس الأداء بشكل صحيح .

٦/٢ تحسين مصداقية البنك

فالمعلومات التسويقية تساعد بلاشك في بيع الخدمات المصرفية حيث يمكن استخدامها في تحسين مصداقية وسمعة البنك ، فالإعلان أو التقديم البيعي للخدمات المصرفية من جانب البنك والذي يعطي معلومات حقيقية ، يلقى قبولا من جانب العملاء .

٧/٢ دعم قرارات الإدارة العليا

ذلك أن الإدارة العليا في البنك ومدير التسويق في حاجة دائمة إلى المعلومات لدعم القرارات التي يتخذونها . على سبيل المثال ، فإن مدير التسويق في البنك يمكنه إقناع الإدارة العليا بتقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق إذا جاءت نتائج اختبار السوق مشجعة .

٨/٢ التحقق أو التثبت من الحدس أو البديهة

في هذه الحالة قد يكون لدى مدير التسويق في البنك بعض الأحاسيس أو الرؤى عن بعض جوانب الخطة التسويقية ،لكنه يرغب في الحصول على معلومات إضافية لدعم أو رفض هذه الأحاسيس أو التخمينات قبل تنفيذ القرارات التسويقية .

٣- دور ووظيفة بحوث التسويق في البنوك

يمكن القول إن الوظيفة المتكاملة لبحوث التسويق تكمن في تزويد وتحليل وتفسير تدفق المعلومات المتصلة بالأسواق التي يعمل فيها البنك حتى يمكن اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية بناء على معرفة صحيحة وفهم شامل لجميع الحقائق . ولذلك فإن بحوث التسويق عبارة عن البحث والاستخدام المنظم للمعلومات من كافة المصادر المتاحة ومحاولة تطويعها لاحتياجات البنك .

وقد ازدادت أهمية وظيفة بحوث التسويق في البنوك نظرا لتزايد حدة المنافسة وتغير البيئة التي تعمل فيها البنوك بشكل مستمر ، الأمر الذي فرض على إدارة البنك البحث عن إجابات على العديد من الأسئلة منها :

- ما هو عدد العملاء الأفراد ممن لديهم حسابات لدى بنك؟
- من هم العملاء من أصحاب الحسابات الجارية؟
- من هم العملاء من أصحاب حسابات التوفير والودائع؟
- ماهي العوامل التي تؤثر على قرارات العملاء بتفضيل بنك أو فرع معين؟
- كيف تتم المقارنة بين سمعة البنوك الرئيسية لدى العملاء؟
- ماهي الجوانب الهامة للعملاء فيما يتعلق بالائتمان الشخصي والذي يشجع على استخدام هذا النوع من الخدمات المصرفية؟
- ماهو نوع العملاء الذين يتقدمون بطلبات للحصول على قروض شخصية؟ وماهي أوجه استخدام تلك القروض؟
- ماهو تأثير إقفال البنك في أيام العطلات الأسبوعية أو في الفترات المسائية على رؤية العملاء للبنك؟
- ماهي متطلبات صغار العملاء وكذلك كبار العملاء من الشركات والتجار من الخدمات المصرفية والمالية التي لايقدمها البنك حاليا .

إن استخدام الحاسب الآلي بدرجة كبيرة في البنوك يمكن أن يساعد على توفير إجابة سريعة وصحيحة لمعظم الأسئلة السابقة بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالأسباب التي تكمن وراء كل قضية من القضايا السابقة .

ومن العرض السابق لدور وظيفة بحوث التسويق في البنك يمكن أن نخرج بأربع وظائف أساسية لبحوث التسويق في البنك نعرضها فيما يلي :

١/٣ تقسيم السوق إلى قطاعات

تعتبر الوظيفة الأولى لبحوث التسويق هي توصيف كل سوق يحاول البنك خدمة العملاء الموجودين به . ويتم توصيف السوق فيما يتعلق بالمؤشرات العامة الشائعة في التسويق ومنها المؤشرات الديموجرافية (السن ، الدخل ، حجم الأسرة على سبيل المثال) وكذلك تحديد رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية . وهنا ندخل في مجال البحوث المعروف ببحوث الاتجاهات حيث تلعب البحوث الخاصة بدراسة سمعة البنك وكذلك دراسات تقسيم السوق إلى قطاعات دورا رئيسيا .

٢/٣ تقييم البرامج التسويقية

وتتصل هذه الوظيفة بقيام البنك بالبحوث اللازمة للتأكد من أن البرنامج التسويقي الذي قامت به إدارة التسويق بالبنك يفي بالفعل بحاجات ورغبات المستهلكين . وتتحقق هذه الوظيفة من خلال اختبار المنتجات (الخدمات المصرفية) قبل تعميمها في السوق واختبار الحملات الإعلانية قبل توجيهها إلى السوق . وبهذه الطريقة يمكن تقليل المخاطر التي تتعرض لها عملية الخدمات المصرفية للسوق .

٣/٣ قياس نتائج البرامج التسويقية

تنطوي هذه الوظيفة على ثلاثة أنشطة فرعية ، هي :

(أ) دراسة كافة أنواع حسابات العملاء لدى البنك بالاعتماد على البيانات والسجلات الداخلية من حيث عدد الحسابات لكل عميل ، أوقات فتح الحسابات وإغلاقها ، أرصدة تلك الحسابات . ومن خلال هذه المعلومات يمكن للبنك معرفة أداء المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها للسوق .

(ب) دراسة العوامل الخارجية مثل مدى إدراك العملاء للبنك ، ومدى تأثير الإعلان على العملاء في السوق ، وإلى أي مدى يفضل العملاء هذا البنك أو ذاك . وتستخدم هذه المعلومات في تحديد مدى فعالية عناصر المزيج التسويقي كالترويج والتسعير والتوزيع والخدمات المصرفية .

(ج) تكرار الدراسات الخاصة بتقييم سمعة البنك Image أو صورة البنك في أذهان العملاء وكذلك دراسات تقسيم السوق إلى قطاعات على فترات دورية منتظمة .

ويعتبر هذا الجهد البحثي مطلوبا للتأكد من مدى استقرار هيكل السوق ، والمحافظة على حصة البنك في هذه السوق ، وأن البنك يسير بالفعل في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه .

٤/٣ تقديم التوصيات

وتتمثل هذه الوظيفة الرابعة في تقديم التوصيات والتوجيهات لحلول المشاكل التي تواجه البنك .

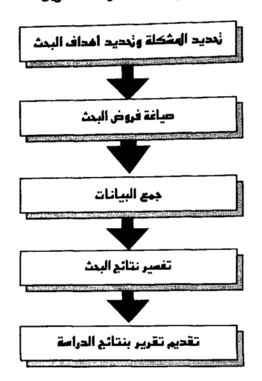
٤- مراحل عملية بحوث التسويق

يمكن القول أن عملية بحوث التسويق مبنية على إجراءات عملية ومنطقية في نفس الوقت . والهدف من ذلك هو توجيه الجهود البحثية وتزويد الباحث بإطار محدد للقيام بالبحوث المطلوبة . ويعرض شكل (٣/١١) المراحل التي تمر بها عملية بحوث التسويق والتي نعرضها فيما يلي :

١/٤ تحديد المشكلة وأهداف البحث

ويمثل ذلك الخطوة الأولى في عملية بحوث التسويق . ويمكن الاستدلال على المشكلة من وجود بعض الظواهر التي تمثل انحرافا عن الوضع المعتاد أو الطبيعي . وحتى يمكن تحديد أسباب المشكلة بدقة ، ينبغي على المسئولين عن التسويق أن يحددوا أولا أبعاد هذه المشكلة وأن يتوصلوا إلى تحديد مايعرف بالأسباب الحقيقية للمرض (المشكلة) وليس البحث في الأعراض السطحية للمرض (الظاهرة) .

شكل (٣/١١)
مراحل عملية بحوث التسويق



وبدون التحديد الدقيق للمشكلة موضع البحث ، قد يقوم الباحث بجمع بيانات ليس لها صلة بموضوع البحث تحمل البنك تكاليف لا داعي لها . بينما نجد أن التحديد الدقيق للمشكلة يساعد في توجيه عملية البحث نحو جمع وتحليل معلومات محددة تساعد في اتخاذ القرارات .

٢/٤ وضع الفروض المناسبة لحل المشكلة

تتمثل الخطوة الثانية في عملية بحوث التسويق في وضع الفروض . والفرض عبارة عن نوع من التخمين الدقيق عن مشكلة محددة أو مجموعة من الظروف . وهو عبارة عن علاقة بين سبب ونتيجة ولكنها علاقة غير مؤكدة . ويتم بناء الفروض بعد التفكير المتأني والمعرفة بموضوع الدراسة وكذلك بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة . وقد يتم صياغة فرض واحد أو مجموعة من الفروض لمشكلة معينة . وهذه الفروض هي عبارة عن حلول مقترحة لمعالجة الأسباب الحقيقية للمشكلة التسويقية محل البحث . وكما سبق القول يجب أن

ينبع الفرض الذي تم وضعه من إطار معرفة حقيقية بالمشكلة سواء من خلال نظرية علمية تحكم الموضوع أو من خلال تجربة عملية أو خبرة شخصية مرت بالباحث وصدقت نتائجها ، ومن ثم يكون الفرض قابلا للقياس .

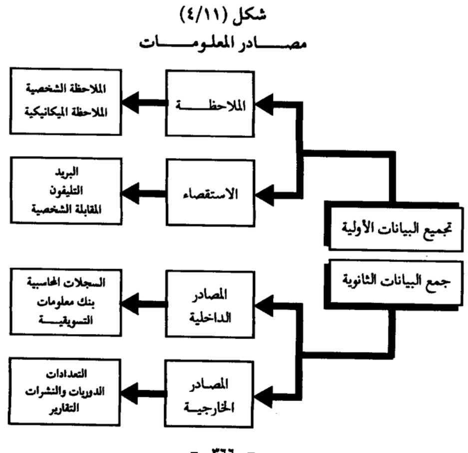
٣/٤ جمع البيانات لاختبـــــار صحة الفروض

تنطوي الخطوة الثالثة من عملية بحوث التسويق على جمع البيانات لاختبار صحة الفروض .ويمكن التمييز بين نوعين من البيانات المطلوبة لبحوث التسويق وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية ، ويصور شكل (٤/١١) أنواع مصادر البيانات الأولية والثانوية .

١/٣/٤ البيانات الأولية

وتعني البيانات التي يتم تجميعها لأول مرة من المستقصى منهم ، ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال الملاحظة أو توجيه الأسئلة إلى المستقصى منهم . بعبارة أخرى تشير

شكل (٤/١١)
مصـــــادر المعلومــــات



البيانات الأولية إلى البيانات التي تجمع لأول مرة لعلاج المشكلة أو القضية موضع الدراسة . وتعتبر البيانات الأولية ضرورية عندما لايتمكن الباحث من التوصل إلى معلومات كافية بعد تحليله للبيانات الثانوية . بعبارة أخرى لاينصح باللجوء إلى البيانات الأولية مالم يقوم الباحث بتحليل ودراسة البيانات الثانوية .

٢/٣/٤ البيانات الثانوية

تشير البيانات الثانوية إلى البيانات التي تم جمعها من قبل لأغراض أخرى بخلاف هدف حل المشكلة موضع البحث . وهي بيانات منشورة ومتاحة إما داخل أو خارج البنك .

وبوجه عام فإن طبيعة ونوع الفروض التي ينبغي اختبارها هي التي تحدد اختيار الباحث لأنواع البيانات الأولية أو الثانوية أو كليهما معا .

ونفرق هنا بين ثلاثة أنواع من البحوث التسويقية من حيث الهدف وهي :

١/٢/٣/٤ البحوث الاستطلاعية Exploratory Research

وتستخدم هذه البحوث عندما تكون هناك حاجة لجمع المزيد من المعلومات عن المشكلة . وكذلك بهدف صياغة الفروض بشكل محدد . وفي هذه الحالة فإن مراجعة المعلومات الموجودة في بنك البيانات الخاص بالمؤسسة وكذلك مراجعة البيانات المتاحة خارج المؤسسة بالإضافة إلى توجيه الأسئلة للخبراء والمتخصصين في الموضوع تساعد في البحوث الاستطلاعية . بعبارة أخرى فإن الهدف من البحث الاستطلاعي هو الوصول إلى تحديد دقيق للمشكلة موضع الدراسة من خلال إجراء نوع من التحليل غير الرسمي للبيانات . وتسمح البحوث الاستطلاعية للمسئولين عن التسويق باجراء دراسات محدودة وباستخدام قاعدة بيانات محدودة كذلك .

٢/٢/٣/٤ البحوث الوصفية Descriptive Research

يتم إجراء البحث الوصفي عندما يرى المسئولون عن التسويق ضرورة تفهم خصائص ظاهرة معينة لحل مشكلة محددة . على سبيل المثال ، قد يخطط مدير التسويق

في البنك لإجراء استقصاءات عن خصائص عملاء البنوك من حيث (السن ، الدخل ، المهنة ، الجنس ، ومستوى التعليم) . وعلى الرغم من أن الهدف الرئيسي لهذه البحوث هو الوصف ، إلا أن البحوث الوصفية قد تتطلب تحليلا إحصائيا . وتتطلب البحوث الوصفية بوجه عام معرفة شاملة مقدما ، كما تفترض هذه البحوث أن المشكلة قد تم تحديدها بدقة .

٣/٢/٣/٤ البحوث الاستنتاجية أو السببية Casual Research

وتعتبر هذه البحوث ضرورية عندما تكون هناك فروض معقدة حول علاقات سببية . ويلاحظ أنه في الدراسات التي تعتمد على البحوث الاستنتاجية فإنه يفترض أن متغيراً مستقلاً معيناً وليكن X هو السبب في حدوث متغير تابع وليكن Y . وكذلك فإن على مدير التسويق أن يقوم بتثبيت كل المتغيرات فيما عدا المتغير X و Y . ويوضح شكل (٥/١١) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

شكل (٥/١١)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

على سبيل المثال يمكن أن تكون المتغيرات X_1 = المنفق على الإعلان X_2 = عدد رجال البيع ، X_3 = عدد الموزعين ، بينمايكون المتغير التابع Y ممثلا في المبيعات في فترة زمنية معينة .

٤/٤ تحليل نتائج البحث

تنطوي هذه الخطوة على عدة خطوات فرعية أهمها جدولة البيانات للخروج بنتائج وتوصيات محددة ، وبعد جدولة البيانات ينبغي تحليلها . وتركز التحليلات الإحصائية على ماهو سائد أو شائع من ظواهر وما يمثل نوعا من الانحراف عن المعدلات المطلوبة .

٥/٤ إعداد تقرير بنتائج البحث

ويمثل ذلك الخطوة الأخيرة في عملية بحوث التسويق . وتنطوي هذه الخطوة على إعطاء تفسيرات مناسبة للنتائج بلغة مفهومة تجعل من السهل على متخذي القرار تطبيق نتائج الدراسة وتقلل من احتمالات سوء استخدام التقرير أو إهماله . ولذلك من المفيد الاتصال مع الجهات المستفيدة من البحث قبل كتابة التقرير النهائي . والهدف من هذا الاتصال هو الحصول على بعض المعلومات التي ستؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات .

مثال تطبيقي على ترميز وجدولة وتحليل البيانات والخروج بتوصيات وتنفيذها

يمثل الجدول (١١-١) جانبا من استقصاء يتم تحليله في دراسة قام بها البنك العربي ، ليوضح للقاريء كيف يتم الربط بين ترميز وجدولة وتحليل البيانات .

جدول (١/١١)

كيفية الربط بين ترميز وجدولة وتحليل البيانات

استقصاء جزئي		مجموع الإجابات
١- هل لديك حسابات في البنك؟	☐ نعم	٣٧٥
	☐ لا	١٢٥
٢- ماهي البنوك التجارية الكويتية التي لديك معرفة جيدة بها؟ ضع علامة (✓) أمام الاجابة التي تنطبق على حالتك؟		
	☐ البنك العربي	١٩٥
	☐ بنك التحرير	٣٤٠
	☐ بنك الوفرة	٢١٢
	☐ بنك الفلاح	٦٣
٣- بالمقارنة بالبنوك الأخرى يتصف البنك العربي بـ (ضع علامة ✓ أمام الإجابة على واحد فقط)		
	☐ له شبكة فروع أكبر	١٤٠
	☐ خدمة جيدة للعملاء	١٢
	☐ مركز مالي قوى	٢٤٠
	☐ فوائد أعلى على القروض	١٠٨

الترميز : تم ترميز البيانات عن طريق إعطاء رقم لكل سؤال كما هو واضح من الجدول وأعطيت كل إجابة رمز ا معينا ، والسؤال الثاني هو سؤال متعدد الإجابات .

الجدولة : يوضح العمود الأيسر من الجدول الإجابة الكلية .

التحليل : يتضح من جدول (١/١١) إن ٧٥٪ من عينة البحث (٥٠٠ مفردة) لديهم حسابات في بنك أو أكثر ، كما أن بنك التحرير يعتبر أكثر البنوك إدراكا من جانب (٦٨٪) من العملاء ، بينما يأتي البنك العربي في المركز الثالث حيث ذكر (٣٩٪) بأن لديهم معرفة به . يتضح أيضا من دراسة هذا الجدول أنه على الرغم من أن البنك العربي يتميز بعدد أكثر من الفروع إلا أن مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليست جيدة .

التوصيات : ينبغي زيادة وتكثيف الحملة الإعلانية عن البنك العربي مع التركيز على زيادة إدراك العملاء للبنك ، كما ينبغي أن تركز الحملة الإعلانية على مستوى الخدمة المتميز التي يقدمها البنك لعملائه وكذلك مدى انتشار شبكة الفروع على مختلف المناطق على أن تشمل الحملة الإعلانية ضمنياً أن السعر الأعلى هو في مقابل الخدمة المتميزة .

تنفيذ التوصيات : تصميم حملة إعلانية وزيادة مخصصات الإعلان .

٥- تصميم البحث

١/٥ معايير الصدق والثبات

من المهام الأساسية لمدير التسويق القدرة على تصميم الإجراءات البحثية التي تؤدي في النهاية إلى الحصول على بيانات صادقة valid وموثوق فيها Reliable ولذلك إذا تمت دراسة السوق بعناية ، وتم تجميع البيانات بشكل دقيق فإنه يمكن القول إن أساليب البحث موثوق فيها . وبناء عليه فإن أسلوب البحث الذي يؤدي إلى نتائج متماثلة في كل مرة يتم فيها إجراء البحث يعتبر أسلوبا موثوقا فيه Reliable . والمقصود بالصدق Reliability أن تكون أساليب البحث قادرة على تزويد الباحث بالبيانات التي يمكن استخدامها في اختبار صحة الفروض المطلوب دراستها . بعبارة أخرى ينبغي أن يقيس الأسلوب البحثي الشيء المطلوب قياسه .

٢/٥ اختيار عينة البحث

من جهة أخرى يساعد الاختيار الدقيق للعينة على زيادة درجة الثقة في البحث . والهدف من الاعتماد على أسلوب العينات في بحوث التسويق هو اختيار مفردات أو وحدات ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة . ويقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي

تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها . بعبارة أخرى فإن رد الفعل لكافة عملاء البنوك نحو خدمات الصرف الآلي يمكن التعرف عليها من خلال رد فعل عينة من هؤلاء العملاء .

وهناك نوعان رئيسيان من العينات : **العينات الاحتمالية** وهي العينات التي يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الظهور في العينة باحتمال محدد ، **والعينات غير الاحتمالية** وهي العينات التى لاتكون لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة في الظهور في العينة . ويوضح جدول (٢/١١) الأنواع الرئيسية للعينات التي يمكن للباحث أن يختار من بينها في بحوث التسويق .

جدول (٢/١١)

أنواع العينات

عينات احتمالية	عينات غير احتمالية
١- العينة العشوائية البسيطة	١- العينة الميسرة للباحث
٢- العينة الطبقية العشوائية	٢- العينة التحكمية
٣- العينة المنتظمة	٣- عينة الحصص
٤- عينة المساحة	

وكما يتضح من نفس الجدول فإنه بالنسبة للعينات الاحتمالية هناك عينات عشوائية بسيطة ، وعينات طبقية ، وعينات منتظمة ، وعينات مساحة . أما العينات غير الاحتمالية فتشمل العينات الميسرة للباحث ، والعينات التحكمية وعينات الحصص . ويفضل استخدام العينات العشوائية البسيطة إذا كان حجم مجتمع البحث متجانسا حسب هدف البحث وكان هناك إطار كامل وغير متقادم ، والعينات الطبقية إذا كان هناك إطار أم لا ، وفي حالة التجمعات كمشاهدي فيلم سينمائي أو جمهور كرة قدم أو مترددين على متجر معين أو بنك معين ، وعينة المساحة في حالة وجود إطار مع توافر

خرائط مساحية ، وعينة حصص في حالة مجتمع غير متجانس وتوفر إحصائيات عن توزيع مجتمع البحث على الخصائص المطلوب دراستها (مهن ، فئات ، سن ، ودخول . . . الخ) مع الاعتماد على عينة غير احتمالية .

ويوضح المثال التالي كيفية اختيار عينة عشوائية بسيطة ، وعينة طبقية ، وعينة منتظمة ، وعينة حصص بأبسط طريقة ممكنة من المجتمع التالي إذا كان حجم العينة ١٠٪ من مجتمع البحث .

المناطق	العدد
أ	٥٠٠
ب	٣٠٠
ج	٢٠٠
إجمالي	١٠٠٠

ولما كان حجم مجتمع البحث ١٠٠٠ فإن حجم العينة يصبح ١٠٠ ، ولاختيار **عينة عشوائية بسيطة** تكتب أسماء مفردات مجتمع البحث كل منها في قصاصة ورق ومن ثم يكون لدى الباحث ١٠٠٠ قصاصة يتم اختيار ١٠٠ منها بطريقة عشوائية . أما اختيار **العينة الطبقية** فإنه يجب أن يتم على أساس اختيار مفردات من كل المناطق أ ،ب ،ج بنفس نسبة عدد مفردات المجتمع في كل منها إلى عدد مفردات مجتمع البحث الكلي ، ويسمى ذلك بالتوزيع المتناسب . ومن ثم يجب اختيار ٥٠٪ من المنطقة (أ) ، و٣٠٪ من منطقة (ب) ، و٢٠٪ من المنطقة (ج) . ويتم اختيار مفردات العينة من كل طبقة بنفس طريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة أي تكتب أسماء مفردات المجتمع في المنطقة (أ) في قصاصات (٥٠٠ قصاصة) يتم اختيار ٥٠ منها وبنفس الطريقة يتم اختيار مفردات العينة من المنطقتين (ب) ، (ج) . اما اختيار **العينة المنتظمة** فيقسم عدد مفردات المجتمع على عدد مفردات العينة والناتج يسمى بمدى المعاينة وهو $\frac{١٠٠٠}{١٠٠}$ = ١٠ ، ثم يتم إعداد قصاصات ورق بالعدد الذي يمثل مدى المعاينة . وفي هذا المثال يكون عدد القصاصات ١٠ قصاصات . ويتم اختيار واحدة من بينها ثم يضاف إليها مدى المعاينة بصفة منتظمة حتى يتم اختيار العدد المطلوب . فإذا ما كانت القصاصة الأولى تحمل رقم ٢ فإن مفردات العينة تصبح ٢،١٢،٢٢،٣٢ . . .إلخ .

أما اختيار عينة الحصص فإنه يتم تحديد عدد مفردات العينة من كل منطقة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب كما في حالة العينة الطبقية ولكن يحدد للشخص القائم بالمقابلة العدد المخصص له من كل منطقة على أن يقوم باختيار هذا العدد بنفسه بحيث لاتتوافر في مفردات العينة إلا الخاصية المحددة له وهي في المثال السابق المنطقة التي يسكن فيها .

ويجب أيضا تحديد الحجم الملائم للعينة حتى يكون ممثلا لمجتمع البحث بأقصى درجة ممكنة من الدقة والموضوعية . ومن العوامل التي يجب أخذها في الحسبان كل من حجم مجتمع البحث والمخصصات المالية للبحث ودرجة الدقة المطلوبة في نتائج البحث وحدود الخطأ المسموح بها . وهناك جداول إحصائية يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة إذا ماحددت هذه العوامل فيما عدا المخصصات المالية للبحث .

وينبغي تصميم الأسئلة بحيث تؤدي إلى جمع البيانات الضرورية لمتطلبات الدراسة . كما ينبغي أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة الفهم وموجهة لتحقيق هدف معين . بالإضافة إلى ذلك يجب على الباحثين تجنب الأسئلة الشخصية والمحرجة .

٣/٥ جمع البيانات

يمكن تقسيم البيانات المجمعة إلى نوعين من البيانات هما : بيانات أولية وبيانات ثانوية .

١/٣/٥ جمع البيانات الأولية

يتم جمع البيانات الأولية من خلال ثلاث وسائل أساسية هي الاستقصاء والملاحظة وإجراء التجارب ، نتناول فيما يلي كل منها ببعض التفصيل .

١/١/٣/٥ الاستقصاء Survey

يعتبر من أكثر الطرق شيوعا في إجراء البحوث التسويقية المصرفية ويتم ملء الاستقصاء من خلال ثلاثة أساليب وهي المقابلة الشخصية والبريد والتليفون . وينبغي تحري الدقة والعناية في تصميم الاستقصاء حتى تنجح الدراسة . ويوضح جدول (٣/١١) مزايا وعيوب كل من أساليب المقابلة الشخصية والبريد والتليفون عند استخدامها في جمع البيانات التي تتضمنها قوائم الاستقصاء .

٥/٣/١/٢ الملاحظـــــة Observation

يتم تجميع البيانات الناتجة عن الملاحظة من خلال ملاحظة سلوك المستقصى منهم وتسجيله . ويتم تسجيل الملاحظات طبقا لنموذج معين مصمم مقدما . وليس هناك أي محاولة لتعديل أو تغيير أو توجيه سلوك الأشخاص الخاضعين للمقابلة . ومن الأمثلة على ذلك تحديد الوقت الذى يستغرقه موظف الشباك في خدمة العميل الواحد . ومن الصعوبات العملية في هذا الإجراء هو تحديد حجم العينة التي سيتم ملاحظتها ومحتوى هذه العينة . ويمكن أن تتم الملاحظة ميكانيكيا عن طريق الدوائر التلفزيونية المغلقة على سبيل المثال أو من خلال الباحث نفسه أو باستخدام الوسيلتين معا .

٥/٣/١/٣ إجراء التجارب Experiment

يتم جمع البيانات في التجارب من خلال الملاحظة . ويتم التحكم في كافة العوامل المكونة للظاهرة أو الموقف الخاضع للتجربة . على سبيل المثال ، فإنه عن طريق تغيير اليوم الذي يفتح فيه البنك أبوابه في المساء أو بعد ساعات العمل الرسمية يمكن للباحث ملاحظة ردود أفعال العملاء بالنسبة لهذا التغير . ويمكن مقارنة البيانات التي يتم الحصول عليها بالبيانات قبل إحداث هذا التغيير . ويمكن إجراء البحث التجريبي في بيئة طبيعية في البنك نفسه ، أو في ظل ظروف يمكن التحكم فيها كما يحدث عند اختيار مجموعة من الخدمات المصرفية الجديدة في بعض فروع البنك التي يتم اختيارها مقدما . وفي هذه الحالة يتم مراقبة ردود أفعال العملاء بشكل دقيق ومباشر .

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما يتم تجميع البيانات الأولية وتخزينها في ملفات البنك تصبح بيانات ثانوية .

جدول (٣/١١)
مزايا وعيوب المقابلة الشخصية والبريد والتليفون

	المقابلة الشخصية	البريد	التليفون
أولا : المزايا	* الرقابة الكاملة على توزيع عينة المستقصى منهم . * معدل عدم الرد منخفض * طريقة سريعة للحصول على المعلومات . * تحقيق الاتصال من جانبين . * توظيف أسلوب الملاحظة * مرونة عالية	* توزيع العينة على نطاق واسع . * غير مطلوب باحثين ميدانيين . * التكلفة بالنسبة للاستقصاء الواحد معقولة . * المستقصى منهم أكثر صراحة في تعبئة الاستقصاء . * ليس هناك تحيز من جانب القائم بالمقابلة . * الاجابة في الوقت الملائم للمستقصى منهم .	* توزيع عينة البحث على نطاق واسع . * غير مطلوب باحثين ميدانيين . * التكلفة منخفضة بالنسبة للاستقصاء الواحد . * سهولة التحكم في التحيز الناشيء عن المقابلة . * طريقة سريعة جدا للحصول على المعلومات . * تحقيق الاتصال من جانبين .
ثانيا : العيوب	* تكلفة مرتفعة * صعوبة الرقابة على القائم بالمقابلة . * خطورة تحيز الشخص القائم بالمقابلة . * البطء بالمقارنة بالتليفون .	* البطء والتأخير في جمع البيانات . * الاستقصاء مختصر عادة . * صعوبة تفسير الأشياء التي يغفل عنها المستقصى منه . * لايمكن توجيه أسئلة معينة . * المستقصى منهم لايمكن التعرف عليهم بسهولة والمهتمون فقط سوف يستجيبون للاستقصاء . * تكلفة مرتفعة	* خطورة التحيز من جانب القائم بالمقابلة . * فترة اللقاء محدودة . * الأسئلة قصيرة . * لايمكن الاتصال بمن ليس لديهم تليفون أو ذوي الأرقام غير المسجلة في دليل الهاتف . * لايمكن توجيه أسئلة معينة .

٢/٣/٥ جمع البيانات الثانوية Secondary Data

يتم تجميع البيانات الثانوية من خلال التقارير المنشورة والمتاحة داخل المنظمة وغيرها من المعلومات اللازمة لدراسة مشكلة تسويقية معينة . كما تشمل البيانات الثانوية سجلات المبيعات والتقارير البحثية عن مشكلات تسويقية حدثت في الماضي وغيرها من المعلومات

المفيدة التي قد تتواجد في قاعدة البيانات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية في البنك .بالإضافة إلى ذلك يمكن الحصول على البيانات الثانوية من الدوريات والنشرات الحكومية وكذلك بعض المؤسسات المتخصصة في إجراء البحوث والدراسات التسويقية والإدارية .

٦- تطبيقات بحوث التسويق في مجال البنوك

كما سبقت الإشارة ، فإن بحوث التسويق في مجال البنوك تعتبر أداة لحل المشكلات التسويقية التي تواجه البنك . وتشير في الأساس إلى فئتين من الأنشطة : (١) حل المشكلات التسويقية ، (٢) التنبؤ بنتائج القرارات التسويقية المختلفة . ونعرض فيما يلي خمسة مجالات رئيسية يمكن لأساليب بحوث التسويق المساهمة فيها في مجال العمل المصرفي .

١/٦ دراسات تقسيم السوق إلى قطاعات Market Segmentation

على أثر التطورات الجارية في السوق المصرفي تعتبر دراسات تقسيم السوق إلى قطاعات واحدة من أهم تطبيقات بحوث التسويق في مجال البنوك . وقد أجريت العديد من الدراسات البحثية في هذا المجال أهمها الدراسة التي ذكرت في الفصل الخامس من هذا الكتاب . وقد أجريت هذه الدراسة في ثلاث مناطق جغرافية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية . واستخدم الباحثون في هذه الدراسة أسلوب تحليل المجموعات Cluster analysis لتقسيم السوق إلى ست مجموعات من العملاء كل مجموعة لها خصائص متشابهة تميزها عن المجموعات الأخرى . وشملت هذه الخصائص : العوامل الديموجرافية ، الاتجاهات المالية والمصرفية ، عادات التعامل مع البنوك ، عادات التعامل مع وسائل الإعلام ، أهم دوافع التعامل مع البنوك وأقل الدوافع أهمية . وقد خصص لكل مجموعة خاصية أو صفة ظاهرة يمكن أن تميز هذه المجموعة عن غيرها من المجموعات ، وبالتالي توجيه الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مجموعة من العملاء .

وتشمل المعلومات التي يمكن الحصول عليها من هذه الدراسات الخاصة بتقسيم السوق إلى قطاعات مايلي :

- مدى كبر حجم قطاع معين في السوق من زاوية المبيعات وتحقيق الربح .

- توصيف العملاء في كل قطاع من قطاعات السوق من ناحية الخصائص الديموجرافية والنفسية والاجتماعية بالنسبة للعملاء الأفراد ، وكذلك مدى نمو السوق وحجم الأعمال بالنسبة لكبار العملاء من التجار والشركات .

- الأغراض التي تستخدم فيها الخدمات المصرفية ، ذلك أن كل مجموعة قد تستخدم نفس الخدمات ولكن لأغراض مختلفة .

- نوعية الخدمات المصرفية المطلوبة بواسطة كل قطاع أو مجموعة من العملاء . ومدى كبر حجم حصة البنك في السوق من هذه الخدمات المصرفية مقارنة بالبنوك المنافسة .

٢/٦ الدراسات المتعلقة بمعايير اختيار بنك معين

من الدراسات التسويقية الهامة في مجال البنوك تلك الدراسات التي تحاول الإجابة على السؤال المتعلق بكيفية اختيار العملاء لبنك معين . ومما لاشك فيه أن البنوك في حاجة إلى التعرف على العملية التي يتم بموجبها اختيار بنك معين من جانب العملاء والمعايير التي تحكم اختيار بنك معين . وتسترشد هذه الدراسات بالعديد من المعايير التي تشمل :

- ملاءمة الموقع .
- مهارة وكفاءة موظفي البنك .
- التسهيلات الموجودة داخل الفرع .
- الفوائد على القروض .
- روح الصداقة لدى موظفي البنك .
- الأتعاب والرسوم التي يتقاضاها البنك في مقابل الخدمات التي يقدمها .
- خدمات الصرف الآلي المتاحة .
- نطاق الخدمات المصرفية المقدمة .
- إمكانية منح الائتمان .
- سمعة البنك .
- سرعة أداء الخدمة .
- الفوائد على الودائع .
- ساعات العمل في البنك .
- المركز المالي للبنك .
- جاذبية موقع الفرع .
- عوامل أخرى .

٣/٦ البحوث المتعلقة بالمنتجات/الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك

وتمكن مثل هذه الدراسات البنوك من دراسة وتقييم المنتجات/الخدمات المصرفية فيما يتعلق بفائدة هذه الخدمات للعملاء وكذلك معدل استخدام هذ المنتجات/الخدمات المصرفية ، وبالتالي كيفية تطوير وتحسين هذه الخدمات . من جهة أخرى تساعد هذه الدراسات في التعرف على الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة ، وما إذا كان نطاق الخدمات المقدمة يفي باحتياجات العملاء وكذلك إمكانية تقديم خدمات مصرفية جديدة .

وتحاول مثل هذه الدراسات بوجه عام الإجابة على الأسئلة التالية :

- أي نوع من العملاء تستخدم نوعية معينة من الخدمات المصرفية؟ ولماذا؟
- ما هو مستوى إدراك العملاء لمختلف أنواع الخدمات المصرفية المقدمة؟
- ماهي الفرص المتوقعة لتقديم خدمات مصرفية جديدة؟
- هل من الأفضل توجيه خدمات مصرفية معينة إلى قطاعات محددة من العملاء؟
- ماهي الخدمات المصرفية الأخرى التي يرغب فيها العملاء؟ وماهي الخدمات التي يمكن أن تدفع إلى إقبال عملاء جدد على فرع البنك؟

٤/٦ الدراسات غير الكمية أو النوعية

باستخدام الأسلوب المعروف بالـ Focus Group أو مجموعات المواجهة ، وذلك بغرض تفهم وجهات نظر العملاء الحاليين والمرتقبين . ولا شك أن الاستماع لهذه المجموعات من العملاء يساعد البنك في تصميم مشروعات الخدمات المصرفية الجديدة ويساعد كذلك في تفهم لغة العملاء واهتماماتهم نحو الخدمات المصرفية المقدمة ، وكذلك الوصول إلى أفكار عن خدمات جديدة أو أفكار إعلانية وترويجية جديدة .

٦/٥ الدراسات الكمية المتعلقة بتحديد حصة البنك في السوق

تستخدم هذه الدراسات بالنسبة لخدمات مصرفية معينة ، وكذلك لمعرفة حصة البنك الكلية في السوق والخدمات المصرفية التي يقدمها المنافسون والأسباب وراء الإقبال على خدمة معينة وكذلك الخصائص الديموجرافية للعملاء لأغراض تقسيم السوق إلى قطاعات .

٦/٦ الدراسات المتعلقة بتقديم خدمات مصرفية جديدة

وتجرى هذه الدراسات على العملاء الحاليين والمرتقبين فيما يتعلق بتقديم خدمات جديدة وفي مثل هذه الدراسة يتم اختبار مفهوم المنتج أو الخدمة قبل تقديمها من خلال تقديم بيان مكتوب للعميل يحوي الخدمة المصرفية المزمع تقديمها مع بعض الأسئلة المتعلقة بالاهتمام بشراء الخدمة ، استعداد العميل للدفع في مقابل الخدمة ، ماهو السعر الذي يمكن أن يتحمله العميل ، أية مقترحات لتطوير أو تحسين هذه الخدمة المتوقعة وفيما إذا كانت هذه الخدمة المصرفية المتوقعة سوف تفي باحتياجات العملاء الحالية وهكذا . وقد خضعت منتجات/خدمات مصرفية عديدة لهذه النوعية من الدراسات ومنها خدمات الصرف الآلي والخدمة المصرفية الهاتفية وغيرها .

٦/٧ الدراسات المتعلقة بتقييم فعالية الترويج والإعلان عن الخدمات المصرفية

والتي تشمل بحوث الرسالة الإعلانية وبحوث وسائل الإعلان واختبار فعالية أساليب تنشيط المبيعات .

٧- أمثلة لبحوث التسويق التي أجراها معهد الدراسات المصرفية بدولة الكويت

نعرض في الصفحات التالية أمثلة لبعض الدراسات والبحوث التى أجرتها وحدة البحوث بمعهد الدراسات المصرفية على القطاع المصرفي بدولة الكويت .

١/٧ وصف وتحليل السوق الحالي والسوق المرتقب لخدمة القروض الشخصية بدولة الكويت

وقد تحددت أهداف الدراسة فيما يلي :

- توصيف وتحليل السوق الحالي لخدمة القروض المصرفية من حيث دوافع أو أسباب الاقتراض ، مبالغ ومصادر الحصول على الاحتياجات من القروض ، معايير العملاء في المفاضلة بين مصادر الاقتراض ومشكلات التعامل مع هذه المصادر ، ودرجة الرضا عن كل من عناصر خدمة القروض وعن هذه الخدمة بصفة عامة . ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحليل سلوك الأفراد المتعلق بالحصول على خدمة القروض الشخصية . كذلك يفيد التوصيف والتحليل في تقديم أساس يمكن الارتكاز عليه في التعرف على ملامح وأبعاد السوق المرتقب لهذه الخدمة .

- توصيف وتحليل السوق المرتقب لخدمة القروض الشخصية بما في ذلك تحديد الفرص التسويقية المتاحة أمام البنوك التجارية من قطاع العملاء سواء الحاليين - الذين يرغبون في إعادة الاقتراض ، أو الجددالذين يدخلون سوق الاقتراض للمرة الأولى . ويرتبط بهذا الهدف تحديد مدى حاجة العملاء من سوق الأفراد إلى الاقتراض ، تحديد الغرض أو الأغراض التي يلجأ الأفراد إلى الاقتراض بسببها ، وتوزيع عملاء السوق المرتقب بحسب البنوك التجارية التي تتجه النية إلى الاقتراض منها ، وصف تحليل المبالغ المطلوبة للاقتراض والمدة المطلوبة للسداد ثم تحديد أهم المشكلات التي يتوقعها العملاء عند التعامل مع البنوك التجارية في مجال خدمة القروض وأهم مقترحاتهم لتطوير أداء وتقديم هذه الخدمة .

- تحديد الخصائص المميزة للعملاء من الأفراد الراغبين بالاقتراض وتلك الخاصة بالأفراد غير الراغبين بالاقتراض . ويقتضى تحقيق هذا الهدف تحليل خصائص العملاء المتعلقة بالجنس والجنسية والمهنة ، والسن ، والدخل ، والحالة التعليمية ، والحالة الاجتماعية ، وعدد أفراد الأسرة من حيث دور كل منها في التمييز بين الأفراد الراغبين بالاقتراض والأفراد غير الراغبين في ذلك .

تقديم بعض الاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد البنوك التجارية على تطوير خططها وسياساتها المتعلقة بتقديم خدمة القروض الشخصية .

٢/٧ دراسة اتجاهات ودرجة رضاء كبار العملاء من التجار والشركات عن البنوك التجارية بدولة الكويت .

١/٢/٧ أهداف الدراسة

تحددت أهداف الدراسة وكذا الفوائد المتوقع أن تحصل عليها البنوك من ورائها فيما يلي :

- تحديد الكيفية التي تحصل بمقتضاها المنظمات على الخدمات المصرفية المختلفة من البنوك التجارية من حيث أهمية كل خدمة لها ونوعية المعلومات التي تحتاجها والمعايير التي تعتمد عليها في المفاضلة بين البنوك التجارية للحصول على الخدمات المصرفية والمؤثرات على قرار المنظمات بالتعامل مع هذه البنوك . ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحليل السلوك الشرائي للمنظمات في حصولها على الخدمات المصرفية وبما يساعد البنوك التجارية على التخطيط التسويقي لمواجهة حاجة السوق والعملاء .

- قياس درجة تفضيل المنظمات للبنوك التجارية عن طريق المقارنة بين البنوك من وجهة نظر المنظمات . ويساعد ذلك كل بنك من البنوك التجارية في التعرف على موقفه بالنسبة للبنوك الأخرى وذلك في رأي قطاع العملاء من المنظمات في السوق المصرفي الكويتي . ويرتبط بهذا الهدف قياس اتجاهات ودرجة رضاء المنظمات عن البنوك التجارية ودرجة ولائها لهذه البنوك بصفة عامة وانعكاس ذلك على سلوكها فيما يتعلق بالاستمرار أو عدم الاستمرار في التعامل مع البنوك التجارية المفضلة لديها .

- قياس اتجاهات ودرجة رضاء المنظمات عن الخدمات المصرفية الرئيسية التي تحصل عليها من البنوك التجارية متمثلة في خدمة الحسابات الجارية ، القروض ، السحب على المكشوف ، الودائع ، الاعتمادات المستندية وعمليات الصرف الآجلة والفورية . ويتعلق بذلك تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمات في التعامل مع البنوك في هذه الخدمات ومقترحاتها لمواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها .

- تقديم المقترحات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد البنوك التجارية على تطوير خططها وسياساتها المتعلقة بتسويق الخدمات المصرفية بقطاع المنظمات .

٣/٧ دراسة سلوك العملاء نحو خدمات الصرف الآلي بدولة الكويت

يعرض الجزء التالي تفاصيل الدراسة عن اتجاهات وسلوك عملاء البنوك التجارية بدولة الكويت نحو خدمات الصرف الآلي .

١/٣/٧ أهداف الدراسة

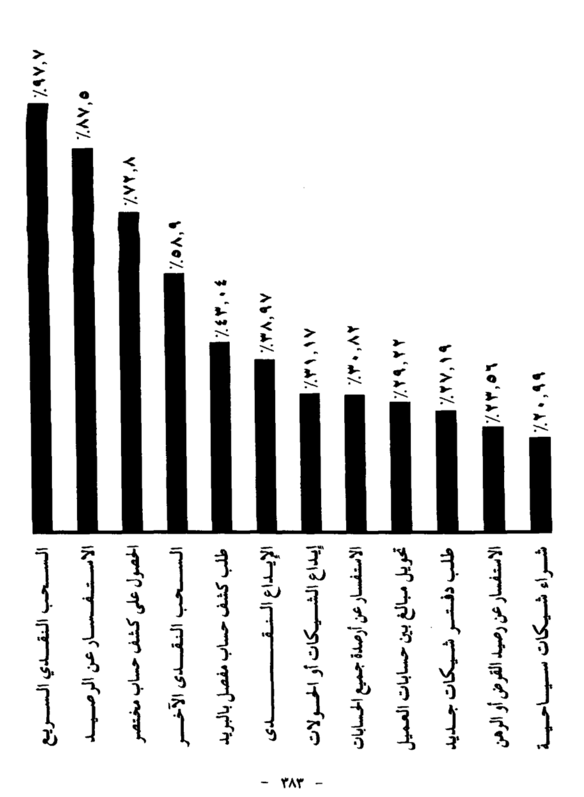
١- التعرف على أنماط استخدام أجهزة الصرف الآلي .
٢- التعرف على اتجاهات وتفضيلات العملاء في تعاملهم مع أجهزة الصرف الآلي .
٣- إجراء تحليل مقارن لخدمات الصرف الآلي في البنوك الكويتية من وجهة نظر العملاء .
٤- التعرف على دوافع التعامل وأسباب الإعراض عن التعامل مع أجهزة الصرف الآلي .
٥- المشكلات التي تواجه العملاء في التعامل مع أجهزة الصرف الآلي .
٦- تحديد الخصائص الديموجرافية لعملاء البنوك المستخدمين وغير المستخدمين لأجهزة الصرف الآلي (الجنسية - المهنة - التعليم - الدخل الشهري - الحالة الاجتماعية - السن) .

جدول (٤/١١)

دوافع استخدام أجهزة الصرف الآلي

الدوافع	الترتيب
- الخدمة سريعة مقارنة باجراءات الصرف داخل البنك	١
- خدمات الصرف الآلي عملية وسهلة الاستخدام	٢
- توفر الخدمة الآلية على مدار الساعة	٣
- أجهزة الصرف الآلي قريبة وملائمة لأماكن الشراء والتسوق .	٤
- خدمات الصرف الآلي تلغي الحاجة لحمل النقود	٥
- أجهزة الصرف الآلي قريبة لمكان العمل	٦
- أجهزة الصرف الآلي قريبة من موقع السكن	٧
- أجهزة الصرف الآلي يمكن الثقة بها بدرجة أكبر	٨

شكل (٦/١١)
درجة استخدام العملاء لخدمات الصرف الآلي



جدول (١١/٥)
خدمات الصرف الآلي الجديدة
المطلوبة بواسطة العملاء

الترتيب	الخدمات الجديدة المطلوبة
١	- استخدام بطاقات الصرف الآلي لتسديد فواتير الكهرباء والماء والهاتف .
٢	- تركيب أجهزة الصرف الآلي في الجمعات التجارية (مجمع المثنى ، مركز سلطان ، سيفواي) .
٣	- تركيب أجهزة الصرف الآلي في الجمعيات التعاونية
٤	- تركيب أجهزة الصرف الآلي في المطار
٥	- استخدام بطاقة الصرف الآلي خارج الكويت
٦	- جعل بطاقات الصرف الآلي صالحة للاستخدام في أجهزة الصرف لدى البنوك الأخرى في الكويت والسحب من حسابات العميل فيها .
٧	- استخدام بطاقات الصرف الآلي في تسديد ثمن المشتريات في أماكن البيع .
٨	- تركيب أجهزة الصرف الآلي في محطات التزود بالوقود
٩	- استخدام بطاقات الصرف الآلي لتسديد أقساط القرض أو الرهن .
١٠	- استخدام بطاقة فيزا / أو بطاقة ائتمان أخرى في أجهزة الصرف الآلي للسحب النقدي .
١١	- استخدام بطاقة الصرف الآلي لتحويل المبالغ إلى حساب شخص آخر .
١٢	- استخدام بطاقة الصرف الآلي للحصول على قرض استهلاكي/سحب على المكشوف .
١٣	- استخدام بطاقة الصرف الآلي لضمان شيكات صادرة عن العميل .

٢/٣/٧ توصيات الدراسة

يمكن تناول توصيات الدراسة من خلال التعرض لخمسة جوانب أو أبعاد أساسية هي :

- سياسة تخطيط خدمات الصرف الآلي .
- سياسة ترويج خدمات الصرف الآلي .
- سياسة تحديد مواقع أجهزة الصرف الآلي .
- سياسة تسعير خدمات الصرف الآلي .
- تقسيم السوق إلى قطاعات بالنسبة لخدمات الصرف الآلي .

١/٢/٣/٧ سياسة تخطيط خدمات الصرف الآلي

- إعادة النظر فى مزيج خدمات الصرف الآلي في ضوء التكاليف ودرجة الإقبال (تنويع – تبسيط) .
- التفكير بشكل جدي في مجموعة الخدمات الجديدة المطلوبة بواسطة العملاء . الصيانة والإضاءة الجيدة للجهاز على مدار الساعة .
- قدره إدارة الفرع على تشغيل أجهزة الصرف الآلي بكفاءة .
- مراجعة إجراءات إصدار واستبدال واسترجاع بطاقات الصرف الآلي .
- سهولة استخدام الجهاز من جانب العميل ومعاونة موظفي الفروع للعملاء .
- مراجعة الإجراءات الأمنية Security ضد الغش أو سرقة أو فقدان بطاقة الصرف الآلي ، أو سرقة الرقم السري .

٢/٢/٣/٧ سياسة ترويج خدمات الصرف الآلي

(١) تصميم حملة ترويجية تعليمية تركز على الجوانب النفسية والجوانب المتعلقة بالأمان .

(٢) بناء الخطة الترويجية حول الخصائص الديموجرافية للعملاء حتى يكون البرنامج التعليمي أكثر سهولة .

(٣) التركيز في الترويج على ملامح خدمات الصرف الآلي (المنافع ، أماكن تواجد الأجهزة ، ساعات العمل ، نطاق الخدمات المقدمة ، حدود السحب) .

(٤) شرح فوائد ومزايا استخدام بطاقات الصرف الآلي (الملاءمة Convenience

- الخصوصية - الثقة في الأجهزة - إزالة الشعور بالخوف من التعامل مع الأجهزة) .

(٥) تنوع أساليب الترويج (عرض من جانب موظفي البنك - إعلانات - بريد مباشر) .

(٦) خطاب شخصي من مدير البنك لغير المستخدمين .

(٧) دور موظفي الفروع في حث العملاء على التعامل مع أجهزة الصرف الآلي .

(٨) تنشيط الطلب على استخدام أجهزة الصرف الآلي من خلال إقامة مسابقات بين العملاء تخصص لها جوائز قيمة .

٣/٢/٣/٧ مواقع أجهزة الصرف الآلي Location

(١) الأخذ في الحسبان مواقع أجهزة الصرف الآلي كجزء من استراتيجية توزيع الخدمات المصرفية .

(٢) إعادة النظر في مواقع أجهزة الصرف الآلي الحالية لتحقيق عنصر الملاءمة Convenience .

(٣) مواقف مناسبة للسيارات .

(٤) تركيب أجهزة الصرف الآلي خارج البنوك (المجمعات التجارية - الجمعيات التعاونية - المطار - محطات التزود بالوقود . .الخ .

٤/٢/٣/٧ تسعير خدمات الصرف الآلي

(١) إمكانية تقاضي بعض الرسوم في مقابل إضافة خدمات جديدة عن طريق بطاقة الصرف الآلي .

(٢) استعداد العملاء لتحمل بعض الرسوم في مقابل إصدار أو اعادة إصدار بطاقة الصرف الآلي .

جدول (٦/١١)
المشكلات التى تواجه العملاء فى استخدام جهاز الصرف الآلي

المشـــــــكلات	الترتيب
- تعطل الجهاز في بعض الأوقات	١
- عدم معرفة أنواع الخدمات المتوفرة في الجهاز	٢
- انتظر وقتا طويلا كلما أردت استخدام جهاز الصرف الآلي	٣
- الأجهزة غير مضاءة وغير مصانة بصورة جيدة	٤
- أجهزة الصرف الآلي غير ملائمة لموقع السكن	٥
- أجهزة الصرف الآلي بعيدة عن أماكن العمل	٦
- المعلومات التي يعطيها الجهاز عن العمليات التي تتم على الحساب ليست بوضوح المعلومات التى يقدمها الصرافون داخل البنك .	٧
- حدوث أخطاء في عمليات الجهاز .	٨
- الرسوم التي يتقاضاها البنك في مقابل إصدار البطاقة الجديدة غير مناسبة .	٩
- البحث عن جهاز/ماكينة الصرف الآلي يتطلب مني وقتا	١٠
- أنواع الخدمات المتوفرة محدودة ولا تفي باحتياجاتي	١١
- صعوبة تصحيح الخطأ في عمليات أجهزة الصرف الآلي	١٢
- عدم الشعور بالأمان لاستخدام أجهزة الصرف الآلي في أماكن عامة .	١٣
- عدم توفر الخصوصية عند التعامل مع أجهزة الصرف الآلي	١٤
- أجهزة الصرف الآلي بعيدة عن أماكن ومناطق التسوق	١٥
- تعليمات التشغيل غير كافية لاستخدام جهاز الصرف الآلي	١٦
- الخطأ فى المسحوبات النقدية من جانب الجهاز	١٧
- تعليمات التشغيل ليست سهلة الفهم	١٨

جدول (٧/١١)
أسباب عدم استخدام أجهزة الصرف الآلي

الأســــــباب	الترتيب
- أفضل الصرافين العاديين / الطريقة التقليدية في إنجاز المعاملات المصرفية .	١
- لم يقم أحد بعرض كيفية استخدام أجهزة الصرف الآلي أمامي .	٢
- عدم المعرفة بالخدمات المتوفرة في أجهزة الصرف الآلي .	٣
- النتائج المترتبه على فقدان أو سرقة البطاقات .	٤
- احتمال سرقة الرقم السري للبطاقة	٥
- عدم التأكد وتشوش الذهن حول كيفية استخدام أجهزة الصرف الآلي . وكذلك صعوبة فهم الإرشادات الخاصة باستخدام وتشغيل الأجهزة .	٦
- لا أستطيع الوثوق بأجهزة الصرف الآلي بسبب الأخطاء الميكانيكية .	٧
- الخوف من احتيال الجهاز	٨
- أجهزة الصرف الآلي لا توفر لي الخصوصية عند استخدامها فى معاملاتي المصرفية .	٩
- انتهاك سرية حساباتى المصرفية .	١٠
- لم أسمع عن خدمات أجهزة الصرف الآلي .	١١
- لا أستطيع القراءة والكتابة لمتابعة الإرشادات الخاصة بتشغيل الجهاز .	١٢

ملخص الفصل

لاشك أن المعلومات التسويقية تعتبر عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في مجال العمل المصرفي والمالي . وينبغي أن يتوافر لدى كافة البنوك والمؤسسات المالية نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وبين إدارة البنك . وتبدو معظم أنظمة المعلومات بالبنوك قاصرة عن تحقيق هذا الهدف . وفي حالات كثيرة نجد أن المعلومات غير متوافرة أو لايمكن الحصول عليها في الوقت المناسب أو لايوثق بها في أحيان كثيرة . ولذلك فإن البنوك والمؤسسات المالية مطالبة باتخاذ خطوات وإجراءات فعالة لتحسين نظم المعلومات التسويقية لديها . وتعتبر بحوث التسويق جزءا من نظام المعلومات التسويقية حيث تنطوي على جمع وتسجيل وتحليل المعلومات المتعلقة بمشكلات تسويقية معينة . وتشمل عملية بحوث التسويق خمس مراحل أساسية هي : (١) تحديد المشكلة والتعرف على أهداف البحث ، (٢) وضع الفروض المناسبة لحل المشكلة ، (٣) جمع البيانات لاختبار صحة الفروض ،(٤) تحليل نتائج الدراسة ، (٥) إعداد تقرير بنتائج وتوصيات البحث .

وهناك العديد من المجالات المتصلة بالعمل المصرفي يمكنها الاستفادة من البحوث والدراسات التسويقية . ومن هذه المجالات على سبيل المثال ، الدراسات التسويقية المتعلقة بتقسيم السوق إلى قطاعات ، معايير اختيار بنك معين ، الدراسات المتعلقة بالمنتجات/الخدمات المصرفية ، الدراسات المتعلقة بتوصيف عملاء البنوك من الناحية الديموجرافية والاجتماعية والنفسية ، دراسات رضاء العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم ، وغير ذلك من المجالات . وقد تناول هذا الفصل عرضا لأهم هذه المجالات بالإضافة إلى ملخص لبعض الدراسات التسويقية التي أجرتها وحدة البحوث بمعهد الدراسات المصرفية على القطاع المصرفي بدولة الكويت .

Key Terms

المفاهيم والمصطلحات

Marketing Research

The systematic gathering, recording, and analyzing of data about problems relating to the marketing of goods and services.

بحوث التسويق

عملية جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بمشكلات تسويق السلع والخدمات .

Marketing Information System

A set of procedures and methods designed to generate, store, analyze, and disseminate marketing decision information on a regular and continuous basis.

نظام المعلومات التسويقية

عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتخزين وتحليل ونشر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية بشكل منتظم .

Primary Data

Collected to solve the specific problem or issue under investigation.

البيانات الأولية

هي البيانات التي تم جمعها خصيصا لعلاج القضية أو المشكلة موضع البحث .

Secondary Data

Those data that have been previously gathered for purposes other than solving the current problem.

البيانات الثانوية

هي البيانات التي تم جمعها سابقا لأغراض تختلف عن هدف حل المشكلة الحالية موضع البحث .

Sampling

Require the analysis of selected people or objects in the specified population, rather than all of them.

أسلوب العينات

يقتضي الاعتماد على أسلوب العينات اختيار مجموعة من الأشخاص في مجتمع البحث وليس كل الأشخاص على أن تعتبر العينة ممثلة للمجتمع .

Survey

The Systematic gathering of informaton from respondents by communicating with them in person, over the telephone, or by mail.

الاستقصاء

عملية منظمة لجمع المعلومات من المستقصى منهم عن طريق الاتصال بهم شخصيا أو عن طريق الهاتف أو البريد .

Observation

A research technique by which present behavior or the results of past behavior are observed and recorded. People are not questioned and their co-operation is not necessary.

الملاحظة

أسلوب بحثي يتم من خلاله ملاحظة وتسجيل السلوك الحالي أو نتائج السلوك الماضي للعملاء . ولاتوجه أسئلة للمستقصى منهم كما أن تعاونهم ليس ضروريا .

Data Analysis

The coding, tabulation, and analysis of marketing research data.

تحليل البيانات

تشمل ترميز وجدولة وتحليل بيانات البحوث التسويقية .

Exploratory Research

Used when the researcher is uncertain about the precise topic to be investigated. This technique develops a clear definition of the research problem by utilizing informal analysis.

البحوث الاستطلاعية

يستخدم هذا النوع من البحوث عندما يكون الباحث غير متأكد من القضية موضع البحث . ويهدف هذا الأسلوب إلى التحديد الدقيق للمشكلة موضع البحث والتوصل إلى الفروض من خلال التحليل غير الرسمي .

Conclusive Research

Structured data collection and analysis for the solution of a specific problem or objective.

البحوث الاستنتاجية

عملية منظمة تخضع لإطار معين لجمع وتحليل البيانات بهدف علاج مشكلة محددة أو تحقيق هدف معين .

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

لماذا تعتبر المعلومات التسويقية ضرورية؟ وما الذي يمكن أن يحدث اذا اعتمد مديرو التسويق في البنوك على التخمين والحدس الشخصي والخبرة؟

دليـــل الإجابـــة

يحاول الطالب الإجابة على شقي السؤال بالاسترشاد بما ورد في الفصل تحت عنوان حاجة البنك إلى المعلومات التسويقية .

السؤال الثاني :

ماهو الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية؟ .

دليـــل الإجابـــة

تستخدم بحوث التسويق لعلاج مشكلات تسويقية معينة ، بينما يكون الهدف من نظام المعلومات التسويقية هو تجميع وتسجيل وتحليل ونشر المعلومات التسويقية على أساس منتظم ، وتعتبر بحوث التسويق جزءا من نظام المعلومات التسويقية .

السؤال الثالث :

ماهي الاعتبارات التي تحدد درجة الاعتماد على أساليب البحوث غير الرسمية أو عدم الاعتماد عليها؟

دليـــل الإجابـــة

- تقبل هذه الأساليب إذا كانت القرارات المتخذة محدودة الأثر ، توفر البيانات عن شركة أو الصناعة ، عدم خبرة الباحث ، أو عندما يكون المطلوب هو إجراء بحث استطلاعي أو استكشافي .

- لاتقبل هذه الأساليب البحثية في حالة القرارات الهامة والرئيسية أو في حالة ندرة البيانات ، أو إذا كان الباحث مدربا بالفعل ، وكذلك في حالة تقديم منتج جديد في السوق ، بالإضافة إلى الحاجة إلى بحوث استنتاجية .

السؤال الرابع :

متى يصبح من الضروري جمع البيانات الأولية؟

دليـل الإجابـة

عندما تكون البيانات الثانوية غير كافية ، والباحث في حاجة إلى معلومات محدودة ، وكذلك عندما يكون مطلوب التحكم في تصميم البحث .

السؤال الخامس :

ماهي نقاط الضعف الرئيسية في الاعتماد على البيانات الثانوية؟ .

دليـل الإجابـة

نقاط الضعف الرئيسية في البيانات الثانوية هي عامل الدقة في البيانات بالإضافة إلى مدى توافر هذه البيانات وحداثتها .

السؤال السادس :

واجه أحد البنوك التجارية الكويتية انخفاضا في حجم الودائع لديه في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ . وقد طلب مدير التسويق في البنك رأيك في هذا الموضوع في ضوء دراستك لبحوث التسويق . والمطلوب مناقشة كيفية تطبيق خطوات إجراء البحوث التسويقية على هذا الموقف .

دليـل الإجابـة

يشمل إجراء البحث التسويقي عدة خطوات ، وعلى الطالب في هذه الحالة أن يستعرض هذه الخطوات بالتفصيل ويحدد كيف يمكنه تطبيق هذه الخطوات على موضوع الدراسة .

وعلى سبيل المثال عليه أن يحدد : (١) المشكلة وأهداف البحث بالنسبة لموضوع الدراسة ، (٢) يضع الفروض اللازمة لحل المشكلة ، (٣) يجمع البيانات اللازمة بعد تحديد أنواع ومصادر هذه البيانات ،(٤) يقوم بتحليل وتفسير نتائج البحث ، (٥) إعداد التقرير بنتائج وتوصيات الدراسة المتصلة بانخفاض حجم الودائع .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول

ماهي أنواع بحوث التسويق التي يقوم بها البنك الذي تعمل به حاليا؟ وماهي في اعتقادك البحوث التي تساهم في تحقيق الفعالية للبنك .

السؤال الثاني

المطلوب أن تصف مصادر وأنواع المعلومات التي يتيحها البنك المركزى والجهات الحكومية الأخرى للبنوك كمصادر للبيانات الخارجية . عليك أن تختار ثلاثة فقط من هذه المصادر وأن تقترح كيف يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية في البنك الذي تعمل به؟

السؤال الثالث

المطلوب أن تقوم بتقييم مزايا وعيوب جمع بيانات الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية والبريد والتليفون إذا رغب البنك الذي تعمل به في البدء بتسويق خدمة مصرفية جديدة إلى العملاء؟ حاول أن تربط إجابتك بخدمة مصرفية جديدة تم تقديمها إلى العملاء الأفراد أو العملاء الكبار من الشركات والتجار؟

السؤال الرابع

وضح كيف يمكن اعتبار بحوث التسويق جزءا من نظم المعلومات التسويقية؟

تدور هذه الحالة حول أحد البنوك التجارية الكويتية ويأتي هذا البنك في الترتيب الثالث بين البنوك التجارية العاملة في الكويت من حيث حجم الودائع . غير أن الإدارة العليا في البنك غير راضية عن هذا الترتيب ، وترغب في جذب عملاء جدد للبنك . وقد حملت الإدارة هذه المسئولية لمدير التسويق .

وحتى يتمكن مدير التسويق من وضع الاستراتيجية الملائمة لجذب عملاء جدد فقد أجرى دراسة تسويقية عبارة عن مسح أو استقصاء لعينة من العملاء في المنطقة التي يوجد بها البنك حيث تم الاستقصاء بالبريد . وشملت العينة عملاء نفس البنك موضع الدراسة وكذلك عملاء البنوك الأخرى . وقد ركزت الدراسة على نقطتين أساسيتين هما :

(١) اتجاهات العملاء نحو الخصائص أو الملامح العامة للبنوك في المنطقة .

(٢) اتجاهات العملاء فيما يتعلق بالأهمية النسبية للعوامل التي تدفع العملاء لاختيار البنك الذي يتعامل معه .

ويوضح جدول (١) نسبة المستقصى منهم فيما يتعلق بالنقطة الأولى في الدراسة ، كما يوضح جدول (٢) نسبة المستقصى منهم فيما يتصل بالعوامل المؤثرة على اختيارهم التعامل مع بنك معين .

جدول (١)
نسبة إجابات المستقصى منهم تجاه الخصائص العامة للبنك

الخصائص العامة	البنك الأول	البنك الثاني	البنك الثالث	البنك الرابع	البنك الخامس*	البنك السادس	أخرى	لا أعرف	المجموع
أكبر البنوك	٪١٧	٪٠,٠٤	٪١,٤	٪٣,٢	٪٧	٪٥٩,٨	٪٠,٠٤	٪١٠,٨	٪١٠٠
أقوى البنوك المالية	١٨	١	١,٦	٣,٨	٥,٨	٣٧,٤	٠,٠٤	٣٢	١٠٠
مواقع البنك وفروعه ملائمة بدرجة كبيرة	١٤,٢	٢,٤	٧,٢	١١,٢	١٥,٢	٣٣,٢	٢,٢	١٤,٤	١٠٠
خدمات مصرفية متطورة باستمرار	١٩	٢,٦	٣	٢,٨	٨,٢	٤١	٠,٠٦	٢٢,٨	١٠٠
أكثر البنوك اهتماما بالشباب وصغار السن	٢٤	١٩,٨	٦,٦	٣	١٠,٦	١٢	٠,٨	٢٣,٢	١٠٠
بنك كل الناس	١٠,٦	٢	١,٤	٣	٦	٢٠	٤,٢	٥٢,٨	١٠٠

* البنك الخامس هو البنك موضع الدراسة .

جدول (٢)

نسبة إجابات المستقصى منهم

تجاه عوامل اختيار وتفضيل بنك معين

العوامـــــــــــــل	هام جدا	هـــــام	غير هام	لا أعـــرف	المجمـــوع
القـــــرب مـن المنـــزل	٪٧٦	٪١٤,٨	٪ ٩,٢	-	٪١٠٠
القرب من العمـــــــــل	٪٤٦,٤	٪٢١,٨	٪٣١,٦	٪٠,٠٢	٪١٠٠
المبنى جديد وجميل ومتسع	٪١١	٪١٥,٤	٪٧٢,٨	٪٠,٠٨	٪١٠٠
توفير خدمات الشيكات السياحية والخدمات المتعلقة بالسفر	٪ ٨,٨	٪١٧,٦	٪ ٦,٤	٪٦,٤	٪١٠٠
تقديم الاستشارات المالية	٪٣٧,٤	٪٢٨,٦	٪٣١,٤	٪٢,٦	٪١٠٠
قوة المركز المالي للبنك	٪٦٦و٢	٪١٦,٨	٪١٢,٤	٪٤,٦	٪١٠٠
توافر الخدمات المصرفية في عطلات نهاية الأسبوع	٪٣٧,٢	٪٢٤,٦	٪٣٧,٢	٪١	٪١٠٠
للبنك ساعات عمل في المساء	٪٤٨,٤	٪٢٩,٦	٪٢١,٨	٪٠,٠٢	٪١٠٠
بطاقات الائتمـــان	٪٣١,٦	٪٢٢,٨	٪٤٣,٨	٪١,٨	٪١٠٠
انتشـــــار الفـــــروع	٪٥٩,٠	٪٢٣,٨	٪١٦,٦	٪٠,٠٦	٪١٠٠
مراجعة وفحص الحسابات مجانا	٪٥٦,٢	٪١٩,٨	٪٢٢,٨	٪١,٢	٪١٠٠
منح مكافآت وجوائز وهدايـــــا مجـــــانيــــــــة	٪١٤,٦	٪١٥,٦	٪٦٨,٨	٪١	٪١٠٠
سهولة الحصول على القروض	٪٤٤,٤	٪٢٦,٤	٪٢٦,٨	٪٢,٤	٪١٠٠
خدمات الصرف الآلي على مدار ٢٤ ســـــــاعـــــــة	٪٢٥,٦	٪١٩,٨	٪ ٦,٨	٪٦,٨	٪١٠٠

الأسـئلة

(١) هل تعـتـقـد أن المعلومـات الموجـودة في جـدول (١) وجـدول (٢) كـافـيـة لمدير التسويق في جهوده لجذب عملاء جدد؟ هل هو في حاجة إلى معلومات إضافية؟ ماهي هذه المعلومات؟ ولم هو في حاجة إليها؟

(٢) ما هي أكثر البيانات أهمية في جدول (١) وجدول (٢) بالنسبة لوضع استراتيجية لجذب عملاء جدد؟ ولماذا؟

(٣) على ضوء النتـائج التي توصلت إليـهـا الدراسـة في جـدول (١) ، (٢) مـا هي أهم التوصيات التي يمكنك تقديمها لمدير التسويق؟ علل إجابتك .

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ١٩٨٩/٨٨ ، ص ٤٥٧-٤٥٩ .
- د . هشام البساط ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ٤٩-٧٩ .
- د . محسن أحمد الخضيرى ، التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٦ ، ص ١٢٩-١٤٢ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Marsh, J., **Managing Financial Services Marketing,** Pitman, 1988 pp. 19-40.
- Meidan, A., **Bank Marketing Management, Macmillan,** 1986, pp.121-140.
- Black, S., et. al., **Handbook of Marketing and selling Bank services,** MCB University Press, 1985, pp. 161-167.

الفصل الثاني عشر

تخطيط النشاط التسويقي للبنك

- الحاجة إلى التخطيط في البنك
- أساسيات تخطيط التسويق المصرفي
- دور وأهمية التخطيط للتسويق المصرفي
- تحديات ومشكلات تخطيط التسويق المصرفي
- مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي
- خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي
- أبعاد تخطيط النشاط التسويقي في البنوك
- تحديد الاستراتيجية التسويقية عملياً
- تنفيذ خطة التسويق المصرفي
- خطه التسويق المصرفي (ملحق)

الفصل الثاني عشر
تخطيط النشاط التسويقي للبنك

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *تفهم المقصود باستراتيجية البنك التسويقية .*
- *التعرف على مكونات وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك وكذلك الخطوات التي تتضمنها عملية إدارة النشاط التسويقي .*
- *معرفة ما تتضمنه عملية التخطيط للنشاط التسويقي في البنك .*

مقدمة الفصل

تعمل البنوك كغيرها من المؤسسات ، في بيئة تتميز بالتغير وعدم التأكد وهي بدورها في تطور مستمر ، لذلك يجب أن يحتل التخطيط للتسويق المصرفي المكان الأول في إدارة التسويق في البنوك . وتمثل الإدارة في البنك الجهاز المبتكر والمبدع الذي يقوم بتفسير احتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات مصرفية تحقق رضاء العميل وتحقق كذلك أهداف البنك في الوصول إلى الربحية المطلوبة . وحتى تتمكن الإدارة من ذلك فإنها تستخدم ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي وكذلك إدارة النشاط التسويقي . وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العديد من الخطوات على مستوى الإدارة العليا للبنك والتي تتحمل المسئولية عن وضع الاستراتيجية اللازمة لنمو البنك واستمراره في السوق . وتشمل هذه الخطوات تحديد رسالة البنك Mission وأهدافه والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف ، وكذلك خطط الأنشطة المصرفية الحالية والجديدة . وفيما يتعلق بكل نشاط أو عمل من الأعمال المصرفية بالبنك ، على إدارة التسويق أن توفر المعلومات التسويقية للمسئولين عن التخطيط الاستراتيجي . كما أن على إدارة التسويق أن تقوم بوضع خطط النشاط التسويقي في البنك بناء على الأهداف المحددة لكل قطاع من قطاعات النشاط المصرفي بالبنك وأن تحاول تنفيذ هذه الخطط . لذلك فإن عملية التخطيط التسويقي تتضمن المجهودات المتكاملة لكل وحدات الأعمال داخل المنظمة بهدف تقديم خريطة واضحة المعالم لتحسين الاتصالات التسويقية داخل المنظمة وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه الأفعال الإدارية .

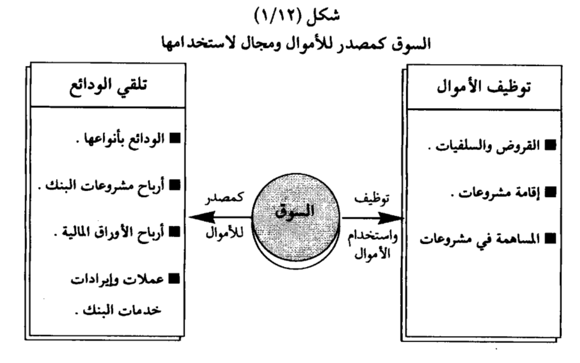
١- الحاجة إلى التخطيط في البنك

يقوم البنك في عصرنا الحديث بمجموعة كبيرة من الأنشطة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية للبنوك المتمثلة في تقبل الإيداعات والقيام بعمليات الإقراض والتسليف . فبالإضافة إلى ذلك تقوم البنوك بأنشطة تجارية مختلفة كما أنها تستثمر أموالها في مجالات متعددة ، بحيث أصبحت بذلك منافسة لبعض أنواع المنظمات التجارية والصناعية . وبالطبع فقد تم تطوير واستحداث العديد من الخدمات المصرفية في الربع قرن السابق .

ويمثل السوق مصدرا لأموال البنك كما يعتبر أيضا المجال الرئيسي لاستثمار واستخدام أموال البنك كما في الشكل رقم (١/١٢) .

شكل (١/١٢)

السوق كمصدر للأموال ومجال لاستخدامها



وبالتالي فإن هناك حاجة لتخطيط الحصول على الأموال وتخطيط استخدامها وتوظيفها . وهناك الحاجة إلى تخطيط الربحية التي تمثل الفرق بين مايصرفه البنك من أموال وما يحصل عليه من إيرادات . بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة للبنك وتلك الخارجة منه تحتاج إلى تخطيط خاص يحقق السيولة المناسبة للبنك .

٢- أساسيات تخطيط التسويق المصرفي

لا تختلف قواعد التخطيط للتسويق المصرفي عن القواعد العامة الأساسية لتخطيط التسويق في المنظمات الصناعية أو التجارية إنما يلزم الأمر البحث عن خصائص العمل المصرفي التي تميزه عن غيره من النشاطات الأخرى . بالإضافة إلى أن خطة التسويق للمؤسسات المصرفية تتشابه مع غيرها من خطط المؤسسات سواء أكانت مالية أو غير مالية ، ولكن الاختلاف الأساسي يتمثل في تنمية الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي . معنى ذلك أن العناصر الأساسية لمكونات الخطة التسويقية لا تتغير من صناعة لأخرى ولكن الاختلاف الأساسي يتمثل في مكونات هذه العناصر والطرق المستخدمة في تنمية وتنفيذ الخطة . ترجع هذه الاختلافات إلى أن المؤسسات المالية تتعامل في منتج غير ملموس وهو عبارة عن الخدمة المصرفية ، وبذلك تتمثل المشكلة في جعل السلع غير الملموسة ملموسة يسهل التحكم في جودتها عند نقطة الاستهلاك - وقت التعامل مع العملاء - كما ترجع هذه الاختلافات أيضا إلى أن تقديم الخدمات المالية يتطلب مستوى مرتفعاً جداً من التفاعل الإنساني مما يتطلب من إدارة البنك إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية في منشأة الخدمة المصرفية بفعالية .

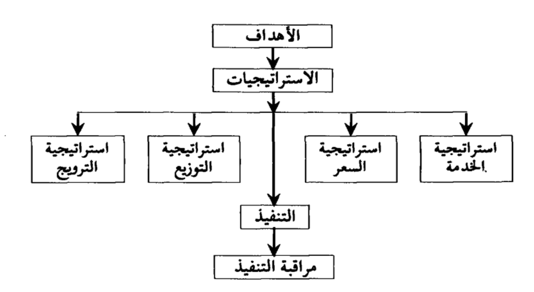
ففي الماضي كانت المصارف أصغر حجما وأقل توسعا وانتشارا ، وكانت السوق المصرفية محدودة تنحصر فيها المنافسة بين المؤسسات المصرفية . وكان يوجد ثبات نسبي في الطلب على الخدمات المصرفية ، يقابله استقرار في العملاء وجهاز الموظفين والأنظمة والقوانين المالية السائدة .

أما اليوم فقد أصبحت المصارف أكبر حجما ، بحيث يتعدى نشاطها النطاق المحلي إلى النطاق الإقليمي والدولي ، كما تتميز السوق المصرفية بالمنافسة الشديدة بين مؤسسات مصرفية وأخرى غير مصرفية . يواكب ذلك تغير في تركيب الموجودات والمطلوبات ، وسرعة في الأخذ بالتقنيات المتقدمة ، وتنوع في طلبات العملاء ، وتعقيد في الأنظمة والقوانين المصرفية المطبقة .

لذلك تبلورت الحاجة إلى التخطيط للتسويق المصرفي وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية ، ومن ثم تحديد الأهداف ، وإعداد الاستراتيجيات ووضع البرامج ، ثم الرقابة باتخاذ الأفعال التصحيحية كما يوضح ذلك شكل (١٢-٢) .

شكل (٢/١٢)

مراحل تخطيط التسويق المصرفي



ويوجد العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالتخطيط للتسويق المصرفي – هذه الاعتبارات هي :-

- التزام الإدارة بكل مستوياتها بالمفهوم التسويقي : ويرجع السبب في ذلك إلى أن كافة المنظمات الناجحة والتي تدار في ظل ظروف سوقية متغيرة ويجب أن تتفهم أن تحقيق الربحية والبقاء في دنيا الأعمال تتطلب تكريس كافة المجهودات الإدارية والتسويقية لإشباع الحاجات السوقية .
- اعتبار الاستراتيجية التسويقية جزءاً مكملاً من عملية التخطيط الاستراتيجي : من المعروف أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التسويقي من حيث المجال والتأكيدات . ومما زاد من أهمية التخطيط التسويقي في المؤسسات المالية هو تعقد الظروف البيئية ، لذلك فإن كفاءة وفاعلية المؤسسات المالية تعتمد على مقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة .
- إدراك العاملين بأهمية العائد والتكلفة في مجال التخطيط التسويقي : فعلى سبيل المثال إن مفتاح نجاح الشركات العقارية يتمثل في الموقع بصورة أساسية ، أما في مجال التسويق المصرفي فإن مفتاح نجاح البنوك فيتمثل في القدرة على الاتصالات .
- سهولة فهم مكونات الخطة : يجب أن تكون عملية التخطيط سهلة ومفهومة من كافة العاملين بالبنك .

- نظامية الخطة التسويقية : يتعين عدم إجراء الكثير من التعديلات على الخطة التسويقية بمعنى ألا نجعل من تغيير الخطة عادة ، أو بمعنى آخر فإنه يمكن إجراء بعض التغيرات على مكونات عملية التخطيط نتيجة التغير في الظروف البيئية ولكن يجب أن يظل هيكل الخطة نفسه مستقراً .

- المرونة : يجب على الإدارة أن تتوقع التغير في خططها نتيجة لتغير الظروف البيئية وأن تتكيف مع هذا التغير . لذلك يتعين تصميم عملية تخطيط مرنة حول المنظمة والأفراد المهتمين بعملية التخطيط .

- أن تكون الخطة التسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ ، مع مراعاة أن تعكس الموازنات التكاليف وأن تكون الأهداف عملية ، فالأحلام والأوهام ليس لهما مكان في الخطط التسويقية .

- أن ترتبط الخطة برسالة وفلسفة المنظمة حتى يمكنها مقابلة احتياجات العملاء وتوقعات أصحاب رؤوس الأموال والإدارة العليا .

- اختيار المدخل المناسب للتخطيط التسويقي : يمكن للبنك الاختيار من بين المداخل الثلاثة التالية حسب ظروفها . يتمثل المدخل الأول في التخطيط من أعلى إلى أسفل بما يؤدي إلى سهولة التنفيذ وإحكام الرقابة . أما المدخل الثاني فيتمثل في استخدام لجان التخطيط التي تتضمن أفراداً من تخصصات مختلفة ولكنها ذات ارتباط بالخطة التسويقية . ويتمثل المدخل الثالث في التخطيط من أسفل إلى أعلى ، حيث تقوم كل وحدة تنظيمية بوضع خططها والتنسيق بين هذه الخطط من خلال الاتفاق بين مديري الإدارات أو عن طريق الإدارة العليا .

٣- دور وأهمية التخطيط للتسويق المصرفي :

لقد تغير دور وطبيعة صناعة الخدمات المالية بطريقة جذرية خلال العشر سنوات السابقة . تتمثل هذه التغيرات في :-

١/٣ الضغوط التنافسية المكثفة من كل من المؤسسات المالية التقليدية وغير التقليدية في وقتنا الحالي .

٢/٣ فرص الربحية لدورة حياة الخدمة التي تعتبر قصيرة جداً بالإضافة إلى انخفاض فرص التمايز بين البنوك وبعضها البعض وسهولة تقليد الخدمات ونقلها من بنك لبنك آخر .

٣/٣ انخفاض النصيب السوقي للبنوك وبالتالي انخفاض ربحيتها .

٤/٣ وصول الصناعة المصرفية إلى مرحلة النضج .

ولقد ازدادت أهمية التخطيط للبنوك في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى ، مما حدى بالإدارة إلى وضع نظام تخطيطي يستطيع إمداد الإدارة برؤية واضحة في مجالات :-

- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات المالية والتي تتسم بالتغير المستمر .
- تحويل الفرص التسويقية إلى مصادر للربحية .
- التقليل من مصادر التهديدات .
- تزويد العملاء الحاليين والمرتقبين بمستوى خدمة يفوق توقعاتهم .
- التنسيق بين الخطة الاستراتيجية وخطط التشغيل الأخرى مثل خطة التحويل والعمليات البنكية الأخرى .

ومما زاد من أهمية التخطيط التسويقي أن السوق يعتبر مصدر الحصول على الأموال للبنك أو للمنظمة المالية ، كما أنه هو المجال الرئيسي لتوظيف الأموال لتحقيق الأرباح المطلوبة . وإذا نظرنا إلى هذا السوق من زاوية أنه مكون من مجموعة من العملاء لاتضح لنا أهمية دراسة هؤلاء العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتوجيه موارد البنك لإشباعها بحيث تتحقق أهداف البنك . فالخدمات التي يقدمها البنك ولا تلقى إقبالا من جانب العملاء لن يتم بيعها ويتحمل البنك تكلفة ذلك .

ومن ناحية أخرى فإن كل البنوك تحاول إشباع احتياجات السوق ولكن بعضها يتفوق على البنوك الأخرى والبعض الآخر يفشل في تحقيق أهدافه ، كما أن للتفوق درجات وللفشل درجات أيضا .

ويستطيع البنك أن يتفوق في السوق ويحقق أهدافه بدرجة أكبر من غيره عن طريق قيامه بدراسة احتياجات السوق وتحليل إمكانياته ونقاط القوة والضعف لديه ولدى منافسيه ، ويلي ذلك تحديد أهدافه بدقة وتقديم الخدمة المناسبة لاحتياجات السوق بالكيفية المناسبة وفي التوقيت المناسب وبالأسعار المناسبة بدرجة أفضل من منافسيه .

ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي يجب أن تعكس وتوضح الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها والأساليب التي سيتبعها لتحقيق هذه الأهداف حتى يصل إلى موقف معين أو مستوى معين ، وكذلك تعكس الخطط والسياسات والبرامج التي يجب أن تصاحب ذلك . فإذا تم ذلك يكون لدى جميع المستويات الإدارية بالبنك إطار عام يوجه أنشطتهم وقراراتهم بشكل متكامل ومنسق ، ويكون من السهل إعداد الخطط التسويقية المختلفة لأنشطة البنك .

٤- تحديات ومشكلات تخطيط التسويق المصرفي

يعتبر تخطيط التسويق تحديا في القطاع الصناعي ، ويزيد من هذا التحدي خاصيتان أساسيتان للقطاع المصرفي . الأولى تكمن في التشابه بين الخدمات التي تقدمها البنوك ، بسبب طبيعة هذه الخدمات والثانية هي أن هذه البنوك مضطرة للتسويق لاستقطاب الموارد (الودائع) وتأمين الاستخدامات (القروض والسلفيات) مما يستوجب استراتيجية تسويق لكل مصدر أموال مستهدف .

بالإضافة إلى ذلك فإن المصارف عبارة عن مؤسسات معقدة النشاطات ، تقدم إلى عملائها خدمات لها خصائص معينة . وهذا يفسر ضرورة استخدام التسويق في العمل المصرفي . وإذا كان من الصعب وضع تصنيف شامل ومبوب لكافة الخدمات المصرفية ، فإنه يلزم تحديد كل خدمة مقدمة وربطها بالفئة أو المجموعة المعنية التي تهتم بها . وأول هذه التقسيمات تتعلق بالخدمات المقدمة للأفراد والشركات ويعتبر هذا التحديد ضروريا لأن حاجات هذين النوعين من العملاء مختلفة ، رغم ما يبدو من تشابه بينهما في أول الأمر ، كما هو الحال مثلا عند طلب قرض ، حيث يختلف الأمر بين المقترض وبين المؤسسة ، سواء بالنسبة لحجم القرض أم طبيعة الضمانات أم المدة . بالإضافة إلى ذلك يلزم تصنيف الخدمات حسب الحاجات التي يمكن إشباعها ، فبالنسبة للأفراد يمكن أن نحدد خمس مجموعات من الخدمات المصرفية هي الدفع ، التحصيل ، الادخار ، التسليف للاستهلاك ، تمويل السكن ، وأخيرا إدارة المحفظة المالية . أما بالنسبة للشركات فإن الاهتمام يتركز حول التمويل ويلي ذلك تأمين السيولة وطريقة التسديد . كما يمكن أن يشمل خدمات استشارية متنوعة وإدخال السندات والأسهم في البورصة . وتشمل كل فئة من الفئات التي ذكرناها مجموعة من الخدمات الفرعية التي تشكل جميعها خدمات البنك المختلفة .

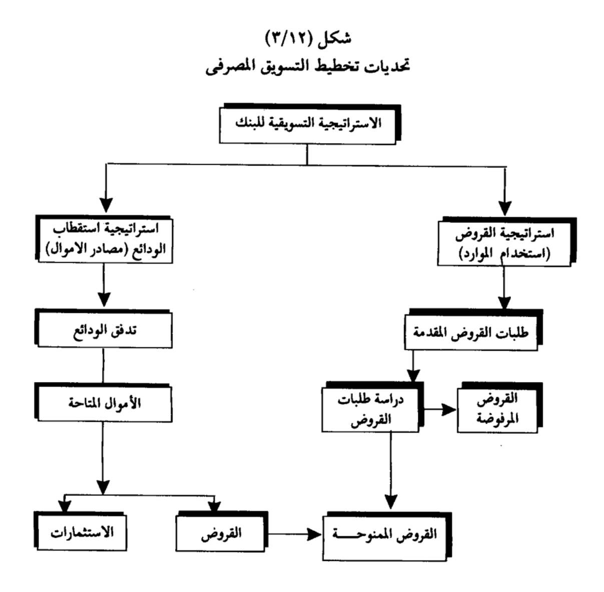
بالإضافة إلى ذلك تتميز الخدمات المصرفية بالخصائص التالية :

١/٤ إن الخدمات المصرفية ليست خدمات مادية ملموسة ، كما أن هذه الخدمات ليست محمية ببراءة اختراع ، وكل خدمة جديدة أوجدها مصرف ما يمكن لمصرف آخر أن يطبقها .

٢/٤ إن الخدمات المصرفية يمكن أن تكون موضوعا للمفاضلة . وهذا يعني إمكانية تقديم الخدمة بطريقة أفضل للعملاء رغم تشابه هذه الخدمات . وعلى الرغم من الضوابط القانونية والتعليمات المصرفية التي تنظم الخدمات ، فانه يمكن لبعض البنوك أن تتميز عن غيرها بإتقان العمل وسرعة التنفيذ أوسهولة الاتصال .

ويبرز شكل (٣/١٢) شمولية تخطيط التسويق المصرفي بالنسبة للوظيفتين الرئيسيتين للبنك وهما منح القروض وتلقي الودائع .

شكل (٣/١٢)
تحديات تخطيط التسويق المصرفى



٣/٤ يواجه القائمون بعملية التخطيط التسويقي العديد من المشكلات منها :-

١/٣/٤ *المشكلات المتعلقة بالمعلومات :-* تواجه هذه المشكلة العديد من المؤسسات المالية على أساس أن جودة الخطة الموضوعة تتوقف على جودة المعلومات التي تستند عليها هذه الخطة . إن المعلومات غير الدقيقة وغير الكافية تنتج خطة مبنية على التخمين .

من الملاحظ أن معظم المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير لا يتوافر لديها نظام متطور للمعلومات يمكنها من بناء خطط تسويقية فعالة . بناء على ذلك فإن هذه المؤسسات تقوم بإنفاق الكثير من الأموال على بحوث التسويق حتى تستطيع وضع خطط تسويقية سليمة واتخاذ القرارات التسويقية ذات الفاعلية .

٢/٣/٤ *المشكلات المتعلقة بالأفراد :-* توجد ثلاثة أسباب أساسية تقتضي ضرورة إشراك الأفراد في عملية التخطيط ، هذه الأسباب هي :-

- من المعروف أنه من الصعب الحصول على تعاون الأفراد المسئولين عن وضع الخطة موضع التنفيذ إذا لم يشاركوا في وضع هذه الخطة . لذلك يجب أن يقوم بعملية التخطيط فريق يتضمن مختلف الأفراد ذوي الاتصال بتنفيذ الخطة .
- حتى تكون الخطة التسويقية أكثر فعالية فإنه من الضروري إشراك مختلف الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة العملية والمعلومات اللازمة لوضع هذه الخطة . عادة ما يشغل هؤلاء الأفراد المستويات الإدارية الدنيا .
- إن عملية التخطيط تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات ، ولذلك فإن أفضل الأفراد القائمين بالتخطيط هم الذين يتوافر لديهم معلومات عن عملاء المؤسسات المالية وأسواقها ومنتجاتها ومنافسيها والعمليات المالية التي تؤديها هذه المؤسسات .

٣/٣/٤ *المشكلات المتعلقة بدرجة التفاصيل التي تتضمنها الخطة :-* إن التفاصيل التي تتضمنها الخطة تتوقف على درجة التركيز المطلوبة . على أي حال فإنه من المرغوب فيه عدم تضمين الخطة العديد من التفاصيل أو جعلها موجزة جداً ولكن يجب أن تشمل الخطة ملخصا للإدارة العليا يمكنها الاطلاع عليه في حالة عدم توافر الوقت الكافي لديها لقراءة الخطة التفصيلية .

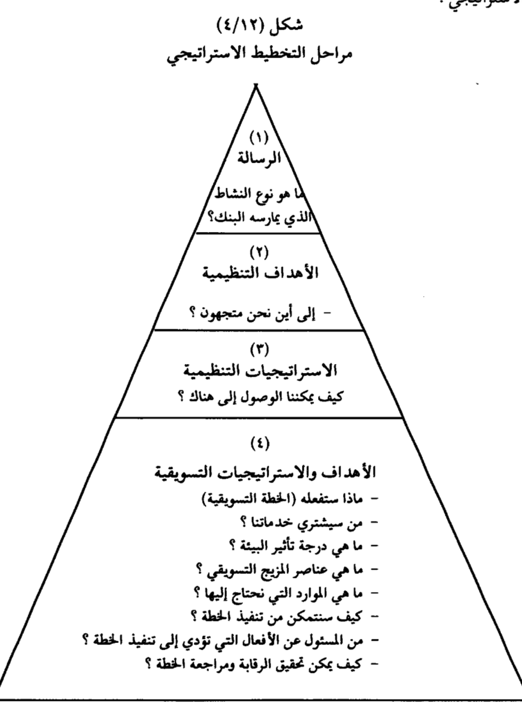
بناء على ذلك فإنه يتعين على القائمين بوضع وتنمية الخطط التسويقية التعرف على أنماط المشكلات المتوقع حدوثها حتى يتمكنوا من إجراء وفورات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة بما يضمن زيادة فرص نجاح تنفيذ الخطط التسويقية .

٥- مراحل التخطيط الاستراتيجي المصرفي :

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي أربعة مستويات أساسية حيث يهتم كل مستوى بتوفير إجابات عن مجموعة من الأسئلة المتصلة بمستقبل المنظمة واهتمامات حملة الأسهم والإدارة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل . ويوضح شكل (٤/١٢) مراحل التخطيط الاستراتيجي .

شكل (٤/١٢)

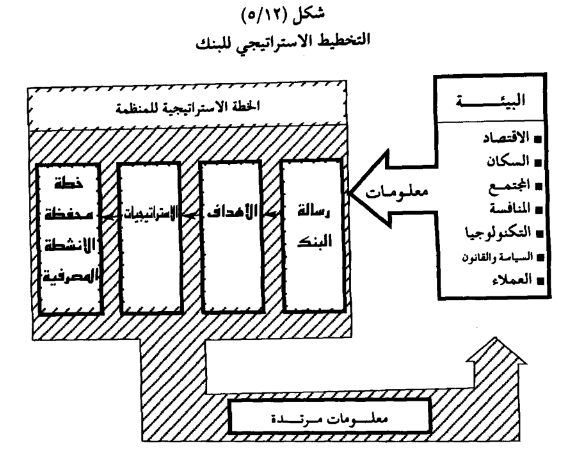
مراحل التخطيط الاستراتيجي



يتضح من الشكل السابق أن الخطة الاستراتيجية العامة يكون لها منظور طويل الأمد في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمستوى (الأول) والمستوى (الثاني) . أما المستوى (الثالث) فيمثل حلقة الوصل التى تربط الخطة الاستراتيجية بالخطة التسويقية وخطط التشغيل السنوية الأخرى .

ونورد فيما يلي شرحاً مختصراً لمراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي كما يلخصه شكل (٥/١٢) :

شكل (٥/١٢)
التخطيط الاستراتيجي للبنك



١/٥ بيان الرسالة Mission : هو بيان بالخطوط العريضة للأهداف التي يلزم على الإدارة العليا لكل بنك تطويرها وإن كانت هذه الأهداف لاتتغير كثيرا مع مرور الوقت . مثال : إن بنكنا يكرس جهوده لتلبية الاحتياجات المالية لسكان ومؤسسات المنطقة التي نعمل فيها . أو هدفنا هو "المحافظة على السمعة الممتازة التي بناها البنك خلال سنوات عمله السابقة" .

٢/٥ أهداف المؤسسة : التي يعدها المدراء العامون والإدارة العليا وهي تركز على المدى البعيد ، وتكون عادة مستوحاة من رسالة البنك ، مثلا تحقيق ١٠٪ من مجمل الموجودات أو زيادة العائد في محفظة الاستثمارات في البنك . وتكمن أهمية الأهداف في أنها دليل لتخطيط الاستراتيجيات التسويقية . فيجب أن نقرر أولا ، أين نريد أن نصل قبل وضع الاستراتيجة وهذا أساس وضع الميزانيات التقديرية وأساس تقييم الأداء . إذ لا يمكن تقييم العمل إذا لم نكن نعرف ما هو المفروض عمله ، كما أن تحديد ما نريده هو أساس اتخاذ الأفعال التصحيحية إذا لم نصل إلى الأهداف المنشودة . بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأهداف يساعد على بناء جو المشاركة والعمل الجماعي .

وتستمد أهداف التسويق من أهداف المؤسسة وتحليل الوضع الحالي لها وهي أيضا أهداف عامة إلا أنها موضوعة من قبل الإدارة العليا والوسطى . قد تركز هذه الأهداف على المدى المتوسط أو المدى الطويل . مثال هذه الأهداف جعل محفظة القروض أكثر حساسية لتغيرات الفائدة وزيادة استعمال خدمات البنك من قبل العملاء الحاليين وزيادة نسبة التسهيلات التجارية في محفظة القروض . كما يمكن أن تكون أهداف التسويق تفصيلية يمكن قياسها مثل ، زيادة التسهيلات التجارية بنسبة ٢٥٪ في آخر العام ، زيادة إيرادات الخدمات بنسبة ١٥٪ حتى آخر العام .

٣/٥ تحديد الاستراتيجية : إن الاستراتيجية التسويقية ليست إلا مزيجا من الخدمات التي يتعامل فيها البنك ، والأسعار ، وأساليب الترويج ، والتوزيع التي تستخدم لإشباع حاجات مجموعة معينة من العملاء وصولا إلى أهداف البنك . فعندما نحدد ماذا نحاول أن نبيع ، ولمن فإن استراتيجيات التسعير والترويج تجد مكانها بسهولة أكبر . ومن أمثلة الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها ما يسمى "مصفوفة الأسواق والمنتجات" .

إن مصفوفة الأسواق والمنتجات عبارة عن تحديد مزيج المنتج والسوق الذي يمكن للبنك استعماله لوضع الأهداف موضع التنفيذ . وهي باختصار تشير إلى أن أي مؤسسة يمكنها النمو بزيادة بيع سلعها الحالية للعملاء الحاليين أو الجدد ، أو بيع سلع جديدة لعملاء حاليين أو عملاء جدد . ويمكن تبني استراتيجيات على الوجه التالي :

أ - *النفاذ إلى السوق :* ويعني زيادة مبيعات البنك من الخدمات المصرفية الحالية في الأسواق الحالية إما عن طريق زيادة مبيعات الخدمات المصرفية التي يشتريها العميل أو تخفيض الأسعار في حالة الطلب المرن أو ترويج استعمالات جديدة للخدمات المصرفية أو إقناع من لايستخدمون خدمات البنك باستخدامها .

ب - *تنمية السوق :* وتعني زيادة مبيعات البنك عن طريق تسويق خدماته الحالية في أسواق جديدة إما محليا أو إقليميا أو دوليا ، أو عن طريق تسويق الخدمات المصرفية إلى قطاعات تسويقية جديدة من حيث السن والمهنة والدخل . . .إلخ .

ج - *تطوير الخدمات :* ويعني ذلك زيادة مبيعات البنك عن طريق تطوير الخدمات المصرفية الحالية أو إضافة خدمات جديدة .

د - *التنويع :* ويعني تطوير خدمات جديدة لأسواق جديدة .

٤/٥ خطة محفظة الأنشطة المصرفية : يعتبر تحديد خطة محفظة الأنشطة المصرفية المرحلة الأخيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي في البنك حيث تقرر إدارة البنك أيا من أنواع الأنشطة المصرفية ينبغي الاهتمام بها أو الإبقاء عليها وأيها يمكن حذفها . وهناك أسلوب معروف في هذا الصدد يطلق عليه مصفوفة محفظة الأنشطة والتي تم تصميمها بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية والموضحة في شكل (٦/١٢) .

شكل (٦/١٢)
مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

حصة البنك في السوق

معدل نمو النشاط المصرفي ككل	مرتفعة	منخفضة
مرتفع	النجمة الاستراتيجية التسويقية تكثيف الأنشطة التسويقية للمحافظ على حصة البنك في السوق أو زيادتها	علامة الاستفهام ? الاستراتيجية التسويقية تكثيف الأنشطة التسويقية أو ترك السوق
منخفض	البقرة الحلوب الاستراتيجية التسويقية استخدام الربح في تنمية بعض الأنشطة . الإبقاء على الوضع الحالي .	الفخ النقدي الاستراتيجية التسويقية تخفيض الأنشطة التسويقية أو إسقاط المنتج

وطبقا لهذه المصفوفة ينبغي أن تحدد إدارة البنك الأنشطة أو الأعمال المصرفية على أن تقسم هذه الأنشطة إلى ما يعرف بوحدات النشاط الاستراتيجي(Strategic Business unit (SBU) وتعتبر كل وحدة نشاط استيراتيجي مستقلة بذاتها ولها سمة مستقلة ، وتتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي يمكن التخطيط لها بشكل مستقل عن بقية الأنشطة والأعمال المصرفية التي تمثل كذلك وحدات نشاط استراتيجي .

وتقسم وحدات النشاط الاستراتيجي كما يوضح شكل (٦/١٢) إلى :

أ - النجمة : وتتميز بأنها ذات معدل نمو مرتفع وكذلك تساهم بنصيب مرتفع من حصة البنك في السوق .

ب- البقرة الحلوب : وهي وحدة نشاط استراتيجي في سوق يتميز بمعدل نمو منخفض ولكنها تحتل نصيبا مرتفعا في حصة البنك في السوق . وتمثل مصدرا خصبا للنقدية

لتمويل وحدات النشاط الأخرى أو لدفع الديون و المستحقات على البنك .

ج - **علامة استفهام** : وتتصف بأنها ذات نصيب نسبي منخفض في حصة البنك في السوق لكنها تتواجد في سوق يتسم بمعدل نمو مرتفع في النشاط المصرفي . وعلى البنك في هذه الحالة أن يحاول تحويلها إلى نجمة من خلال ضخ أموال ضخمة في هذا النشاط ، أو التخلص من علامة الاستفهام أو تخفيض الاستثمارات فيها .

د - **الفخ النقدي** : وهي وحدة نشاط استراتيجي ذات نصيب نسبي منخفض في حصة البنك في السوق ، كما أنها في سوق يتصف كذلك بانخفاض معدل نمو النشاط المصرفي .

وعلى إدارة البنك دراسة هذه المصفوفة واتخاذ قرار بشأن وحدات النشاط الاستراتيجي المختلفة في البنك في ضوء مؤشرات معدلات النمو في السوق وكذلك حصة البنك النسبية في السوق مقارنة بالمنافسين . وتتراوح القرارات في هذا المجال بين الاستثمار المكثف في بعض وحدات النشاط الاستراتيجي إلى التخلص من بعض هذه الأنشطة كلية .

٦- خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تتلخص خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية :-

- ما هو نوع المؤسسة المالية ؟
- ما هو الموقف المالي للمؤسسة المالية ؟
- ما هو الوضع السوقي الذي نأمل تحقيقه في المستقبل ؟
- كيف يمكننا تحقيق هذا الوضع ؟

إن نجاح التخطيط التسويقي يعتمد على توافر «رسالة» واضحة للمؤسسة المالية مصحوبة بالأهداف التنظيمية . هذا يعني ضرورة توافر فكرة واضحة عن طبيعة عمل ونوع المؤسسة المالية حالياً ومستقبلاً ، بدون هذه الرؤية فإنه سيكون من الصعوبة بمكان وضع خطة تسويقية فعالة .

يوضح شكل (٧/١٢) الخطوات التفصيلية لتنمية الخطة التسويقية التي تبدأ بتحديد نوع وطبيعة عمل المؤسسة المالية الحالي والمستقبلي وطبيعة البيئات التي تواجه المؤسسة . إن التخطيط الرسمي يبدأ بالتركيز على وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units (SBUs) التي تشكل أساس وضع الخطة التسويقية ، ويلي ذلك تقسيم هذه الوحدات إلى قطاعات حسب مصفوفة السلعة/ السوق حيث يمثل كل قطاع بديلا للنمو يستلزم وضع خطة تسويقية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي . ويلي ذلك وضع خطة للأفعال التي تشمل توقيتات التنفيذ والمسئوليات والتكاليف . أخيراً فإنه يتعين تنمية التنبؤات والموازنات لكل قطاع من قطاعات السلع والأسواق .

كما يتضح من شكل (٧/١٢) أن خطوات إعداد التخطيط التسويقي المصرفي كما يلي :-

١/٦ الأهداف التسويقية

تستمد الأهداف التسويقية من الاستراتيجية العامة للمؤسسة . مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف SMART بمعنى :

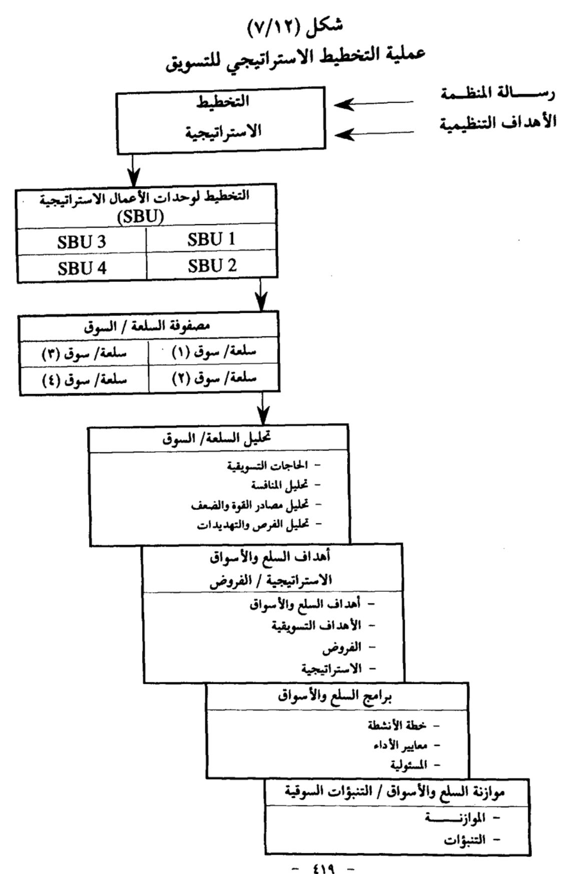
- Specific : أن تكون الأهداف محددة .
- Measurable : أن تكون الأهداف قابلة للقياس .
- Agreed upon : أن تكون الأهداف متفقا عليها .
- Realistic : أن تكون الأهداف واقعية .
- Time : أن تكون الأهداف محددة المدة .

٢/٦ التحليل الموقفي

يجب على المؤسسة المالية إجراء تحليل للبيئات الداخلية والخارجية مع التركيز على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات .

إن التحليل الموقفي يتضمن ما يسمى (SWOT) والذي يعني :

شكل (٧/١٢)
عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق



- Strengths : نقاط القوة الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة .
- Weaknesses : نقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة .
- Opportunities : الفرص التسويقية التي يمكن الحصول عليها من البيئة الخارجية .
- Threats : التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية .

٣/٦ الاستراتيجيات التسويقية :

تتمثل هذه الاستراتيجيات في «ماذا يجب القيام به لتنفيذ الأهداف؟» إن عملية البحث عن بدائل الاستراتيجيات التسويقية تعتبر عملية ابتكارية تهدف إلى توليد أكبر عدد من بدائل الاستراتيجيات التسويقية . من أمثلة هذه الاستراتيجيات .

٤/٦ وضع برنامج للمزيج التسويقي :

تتضمن هذه الخطوة وضع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل مكون من مكونات المزيج التسويقي وبناءاً على ذلك فإنه يتم وضع برنامج لكل مكون من مكونات المزيج التسويقي (برنامج الخدمة المصرفية ، برنامج التسعير ، برنامج التوزيع ، وبرنامج الترويج) . بالإضافة إلى وجود مجموعة من البرامج الفرعية المتعلقة ببحوث التسويق ، وإدارة البيع ، والإعلان وتنشيط المبيعات وتمويل التسويق .

٥/٦ تنمية خطط الأنشطة :

تتعلق هذه الخطوة بتحديد من سيقوم بماذا ؟ وأين ومتى سيتم تنفيذ الأعمال ؟ وماذا نتوقع من الخطة وما هي تكلفة وضع الخطة ؟

٦/٦ تقديم الخطة والموافقة عليها :

تقوم الإدارة العليا بمراجعة الخطة التسويقية بغرض التأكد من فعالية هذه الخطة .

٧/٦ تنفيذ الخطة :

يتطلب تنفيذ الخطة إجراء العديد من الاتصالات على كافة المستويات الإدارية حتى يتم

تنفيذ الخطة التسويقية حسب توقعات الإدارة .

٨/٦ مراجعة الخطة التسويقية :

إن الخطط معرضة للتغيير عند بدء تنفيذ الخطط نتيجة لظهور فرص تسويقية أو تهديدات جديدة . إن من الضروري قياس ومراقبة الخطط عند تنفيذها بغرض التأكد من مسايرة الخطة التسويقية للخطة العامة للبنك ، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع نظام تقارير متقدم يمكن الإدارة العليا من مراجعة الخطة التسويقية في كافة مراحل تنفيذها .

٧- أبعاد تخطيط النشاط التسويقي في البنوك

نستعرض فيما يلي أبعاد تخطيط النشاط التسويقي في البنوك والتي تتضمن تحليل الوضع الحالي للبنك من حيث تحليل السوق ، وتحليل المنافسة ، وتحليل البنك ذاته ، وتحليل الوضع الحالي لخطة التسويق بالبنك .

١/٧ تحليل الوضع الحالي :

كما سبق ذكره فإن التخطيط للتسويق يثير الأسئلة التالية : أين نحن الآن؟ أين نريد أن نصل؟ وكيف نصل ونعرف أننا قد وصلنا؟

إن تحليل الوضع الحالي يجيب على السؤال الأول ، وهو إجراء منطقي لتوليد معلومات حقيقية تساعد الإدارة على فهم الحالة الحاضرة ، وعلى تحليل الوضع الحالي لتوفير صورة عن نقاط قوة وضعف المؤسسة والمشاكل والفرص المتاحة لها . إن هذا التحليل يمكّن البنوك من وضع أهداف محددة تستند على تحليل دقيق للوضع ، وتوفير صورة دقيقة للبيئة التي يعمل فيها البنك تتضمن الاتجاهات وتعطي فكرة عما ستكون عليه هذه البيئة خلال الفترة المخطط لها .

ومن المعروف أن تحليل الوضع الحالي يولد الكثير من المعلومات المستقبلية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف ، إلا أن هذه المعلومات يجب ألا توضع كلها في "مستند" الخطة ، بل توضع كملحق للمراجعة عند الحاجة .

ويشمل تحليل الوضع الحالي أربع خطوات هي :

١/١/٧ تحليل السوق

إن عمل البنوك شديد الارتباط بالظروف الاقتصادية السائدة فعلى سبيل المثال إذا اطمأن الجمهور إلى استمرارية دخله في المستقبل ، فإن ذلك يشجعه على الاقتراض لتحسين أوضاعه سواء عن طريق شراء سيارة أو مسكن أو سلع وخدمات . والسؤال الذي يطرح نفسه على البنك ، سواء كان العميل فردا أم مؤسسة هو ماهية الخدمات التي يطلبها السوق : هل هذه الخدمات تقليدية تقدمها كل البنوك من إيداع وإقراض وتحصيل؟ أم هي خدمات تمويلية؟ هل هي خدمات جديدة استشارية إدارية ، وإلى أي حد تلبي البنوك الموجودة حاليا هذه الخدمات . بل أكثر من ذلك ، هل يمكن طرح خدمات جديدة أو إجراء تحسين في الخدمات الموجودة أو تنويعها؟ وكيف؟

عند الإجابة عن هذه التساؤلات فإنه يتعين الأخذ في الحسبان بعض القيود الداخلية في البنك كنوعية الجهاز الإداري أو سعة المكان ومدى تجهيزه ، والقيود الخارجية المتعلقة بالجوانب الاقتصادية ، والسياسية ، والديمقراطية ، والاجتماعية .

إن عدم أخذ هذه العوامل في الاعتبار يؤدي إلى تقديم خدمات لا تفي بحاجات العملاء وما يترتب على ذلك من خسارة بعض العملاء الحاليين وصعوبة استقطاب عملاء جدد ، وربما خسارة بعض الموظفين الجدد الذين لا يرون في استمرارهم في البنك أي مستقبل أو ضمان لهم .

٢/١/٧ تحليل المنافسة

يجب أن يقوم البنك بإجراء تحليل شامل لمفهوم المنافسة ، بحيث تشمل بالإضافة لباقي البنوك التجارية ، الشركات المالية وشركات الاستثمار . ويتطلب القيام بهذا التحليل الحصول على معلومات عن نتائج أعمال هذه المؤسسات ، أنواع وأسعار الخدمات التي يقدمونها ، نوعية الموظفين ، وسائل الترويج المستخدمة ، ومقارنة أداء البنك بأداء البنوك المنافسة .

٣/١/٧ تحليل البنك ذاته

الهدف من هذه الخطوة هو معرفة نقاط القوة والضعف لدى البنك . أي يجب أن يشمل البحث التحليل المالي ، تحليل برامج تطوير الموظفين ، الأنشطة المتبعة لكسب عملاء جدد ، نوعية العملاء لكل خدمة ، الخدمات التي يتم التركيز عليها . إن إجراء التحليلات السابقة يتطلب تجميع المعلومات وتلخيصها بطريقة واضحة للوصول إلى تحديد نقاط القوة والضعف ، واستعمالها كأساس لوضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات .

٤/١/٧ تحليل الوضع الحالي بالنسبة لخطة التسويق للبنك .

يشمل تحليل الوضع الحالي لخطة التسويق للبنك ما يلي :

أ - تحليل البيئة الاقتصادية

إن المعلومات الاقتصادية الممكن تجميعها كثيرة ومتعددة ، إلا أنه يجب التركيز على تجميع معلومات مفيدة كافية لفهم خصائص البيئة ووضع بعض الافتراضات عن البيئة التي يعمل فيها البنك . ويجب أن يشمل هذا التحليل على الأقل معلومات عن خصائص السكان من حيث العدد ، النمو ، السن ، الدخل ، المستوى العلمي ، نوع العمل ، والتغيرات التي تطرأ على تغيرات هذه الخصائص .

ب - تحليل وضع المنافسة :

يتضمن تحليل الوضع التنافسي ثلاثة أنواع من المعلومات هي :

- مقارنة إحصاءات التشغيل لتقييم أداء البنك بالنسبة للبنوك الأخرى : ومن الإحصاءات ذات الدلالة توزيع محفظة القروض ، هامش الفائدة الصافي ، نفقات التشغيل كنسبة من معدل الموجودات ، نسبة التسليف للودائع ، نسبة نمو الودائع والإيرادات .

- مقارنة الحصص في السوق : بعد تحليل المعلومات من مصادرها المختلفة ، يمكن معرفة حصة البنك من الودائع والقروض ككل ، أو في كل نوع منها (ودائع تحت الطلب ، قروض شخصية) في السوق . إن زيادة الحصة السوقية للبنك قد تكون مهمة إلا أن الحصول على أكبر حصة من السوق ليس هدفا في حد ذاته ، بل الأهم هو زيادة الإنتاج أو المحافظة على هذه الأرباح .

- مقارنة استراتيجيات التسويق : هنا يجب التركيز على استعمال المنافسة لعناصر مزيج التسويق . والمنافسة لا تعني فقط المنافسين الموجودين في السوق ، بل أيضا الذين يودون دخول السوق . ويجب على إدارة البنك معرفة الخدمات المقدمة ، العمولات ، الفوائد المدفوعة والمقبوضة ، تغيرات الأسعار ، الخدمات الجديدة ، تقنيات أساليب الترويج ، الاستراتيجيات الحالية ، الأسواق المستهدفة ، مواقع الفروع ، ساعات الخدمة ، سهولة الوصول إلى الفروع ، العلاقة بالعملاء ، تدريب الموظفين على البيع ، مظهر الموظفين وكفاءتهم . ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه الموضوعات بإحدى طريقتين :

الطريقة الأولى : ملاحظة السلوك التسويقي للخدمات لدى العملاء :-

تتلخص هذه الطريقة في ترتيب المعلومات المتوافرة حاليا لدى البنك أو المجمعة من خلال إرسال موظفي التسويق الذين يتخفون في شكل عملاء إلى المنافسين ، كما يمكن الحصول على هذه المعلومات بواسطة الهاتف ، فيتكلم الموظف وكأنه عميل مرتقب . إلا أن المعلومات المجمعة بهذه الطريقة تستوجب التدقيق ، حيث يمكن أن يعطي موظفو البنوك معلومات غير دقيقة أو غير صحيحة عبر المحادثات الهاتفية .

الطريقة الثانية : استقصاء عينة من العملاء :

تتلخص هذه الطريقة في إجراء استقصاء لسكان المنطقة التي يزمع أن ينشىء البنك أحد فروعه بها ، وتهدف هذه الطريقة إلى معرفة نوعية عملاء البنك ، وصورة البنك لدى عملائه ومدى رضا العملاء عن خدمات البنك .

وقد يفضل – في بعض الحالات – محاولة الحصول على معلومات من النشرات والبحوث

الموجودة حاليا والتي قد تكون مفيدة حتى وإن لم تكن مجمعة في الأساس لأغراض التسويق المصرفي . ويجب دراسة بنية وتركيب نشاط البنك بغرض التعرف على تكوين موارده واستخداماته وتحقيق التوازن بينهما بالقدر الذي يتناسب مع حاجة البنك إلى السيولة ، وتجنب الخسائر وتعظيم الأرباح . وتتضمن دراسة بنية وتركيب الحسابات المختلفة وقيمها ونسبتها المئوية في المجالات التالية :-

الودائـــع

- تحت الطلب ، توفير لأجل .
- أجنبي ، محلي .
- قطاع عام ، قطاع خاص .
- أفراد ، مؤسسات خاصة وحكومية .

القروض

- كمبيالات ، حسابات جارية ، مدينة .
- قطاع عام ، قطاع خاص .
- أفراد ، مؤسسات خاصة وحكومية .

الحسابات المتقابلة

- الاعتمادات ، الكفالات .
- فروع ، بنوك وعملاء .
- أفراد ، مؤسسات خاصة ، محلية ، خارجية .

بعد ذلك يلزم دراسة العناصر الإنسانية والوسائل والتجهيزات التقنية الموجودة ومدى ملاءمتها لتنفيذ الخطة العامة للبنك ، مثلا :

- العوامل المحفزة وغير المحفزة لانتاجية العاملين .
- معدل دوران العاملين .
- مستوى الإعداد والتدريب .

- تفويض الصلاحيات والسلطات .
- تماسك جهاز العاملين .
- مدى ملاءمة مكان ومساحة الفرع .
- مدى مناسبة موقع الفرع .
- التجهيزات الأساسية والأثاث .

وفي بعض الحالات ، تكون المعلومات الثانوية المجمعة قديمة لا تفي بالاحتياجات المطلوبة ، هنا يكون من الضروري تجميع معلومات من مصادرها الأولية بإحدى الطرق التالية :

أ - استقصاء العملاء

ويعني ذلك إجراء مسح على عينة من العملاء لمعرفة حاجاتهم وتفضيلاتهم ومعرفة المزيد من المعلومات عن البنك نفسه ومن الأفضل أن يشمل المسح جميع أنواع العملاء الذين يخدمهم البنك . كما يفيد هذا الاستقصاء في التعرف على السلوك المصرفي للعملاء الحاليين و/أو المتوقعين .

ب- استقصاء العملاء الجدد

ويتم ذلك عن طريق نموذج يقوم العميل الجديد بتعبئته أثناء قيام الموظف باستكمال إجراءات فتح الحساب مثلا . ويفيد هذا الاستقصاء في التعرف على خصائص العملاء ومراقبة أي تغيرات في هذه الخصائص ، كما تفيد أيضاً في التعرف على المصدر الذي استقى منه العميل الجديد معلوماته عن البنك .

تفيد هذه الطريقة في التعرف على الأسباب الحقيقية لإقفال العملاء لحساباتهم ، فقد ترجع هذه الأسباب إلى تغيير العميل لعمله أو لمقر إقامته حيث لم يعد موقع البنك ملائما ، كما قد يتعلق السبب بنوعية الخدمة المقدمة ، أو نتيجة لوجود فوائد أعلى على الودائع أو شروط اقتراض أفضل في بنك آخر .

جـ- *معلومات أخرى*

تتعلق هذه المعلومات بالمنافسة وبتوقعات المدراء والمسئولين التي يجب تدوينها للاستفادة بها في الإجابة على الأسئلة التالية :

ماذا نعمل لاستقطاب عمـــلاء جدد ؟ ما الذي يجب عمله لبيع أكثر من خدمة للعميل؟ ما هي الحاجات المستقبلية لعملائنا ؟ ما هي النواحي والاتجاهات الاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية التي تؤثر على هذه الحاجات؟ كيف ندرب موظفينا على التعامل مع العملاء؟

وأخيراً فإن الصيغة التخطيطية تفترض أن للبنك استراتيجية عامة تستمد منها الاستراتيجيات التسويقية حتى تؤدي في النهاية إلى وضع الخطة التسويقية العامة التي تتضمن :-

أ - *ملخص الإدارة العليا* : يتضمن هذا القسم رسالة المنظمة ، والأهداف التسويقية ، والموازنات التسويقية واستراتيجيات وحدات الأعمال التسويقية . . أما بالنسبة لمديري وحدات الأعمال الاستراتيجية فيتعين عمل ملخص مختصر بالاستراتيجيات والأسواق الخاصة بكل وحدة .

ب- *التحليل الموقفي* : يهتم هذا الجزء بتحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف ، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص السوقية والتهديدات .

جـ- *الاستراتيجية التسويقية* : يتضمن هذا الجزء الاستراتيجيات التسويقية وخطط التنفيذ التسويقية الخاصة بالسلع والأسواق . أن هذه العملية تتضمن تحديد الأولويات وتحديد المدخل المناسب للسوق .

٨- تحديد الاستراتيجية التسويقية عمليا

يختلف سياق منهج تخطيط التسويق من بنك لآخر والذي يتأثر بعدة عوامل منها ، حجم

المؤسسة ، شخصية مديرها ، ومكانة التسويق فيها . إلا أنه من الممكن التحدث عن حالة مثالية . بتحديد ثمانية خطوات لتحديد الأهداف ، الاستراتيجيات والتكتيكات . ويجب أن يبدأ التحضير لذلك في منتصف العام حتى نتمكن من استكمال الخطوات وتحضير الميزانية التقديرية قبل نهاية العام . ويوضح شكل (٨/١٢) ملخصا موجزاً للمراحل العملية ولتخطيط النشاط التسويقي .

شكل (٨/١٢)

مراحل عملية تخطيط النشاط التسويقي



تتمثل خطوات تحديد الاستراتيجية التسويقية في :

الخطوة الأولى :

مراجعة أهداف المؤسسة بواسطة جميع المدراء .

الخطوة الثانية :

مراجعة المدراء للأهداف وتحليل الوضع الحالي للبنك في اجتماع للمدراء ، ويلي ذلك قيام كل مدير بتحضير عدد من الأهداف لإدارته مع تحديد تاريخ معين للانتهاء من وضع الخطوط العريضة للأهداف .

الخطوة الثالثة :

قيام كل مدير مع مساعديه بتنمية الأهداف الأولية والاستراتيجيات العامة للإدارة .

الخطوة الرابعة :

مناقشة أهداف كل إدارة مع المدير المسئول على حده ، وتحديد مدى ملاءمتها مع أهداف البنك وقابليتها للتطبيق . بعد ذلك يجب التفاوض على التعديلات والمراجعات وتحديد موعد اجتماع لمناقشة عدد من الأهداف المحددة والاستراتيجيات العامة المقترحة . ومن المهم عند هذه النقطة تكوين فكرة أولية عن حجم الموارد المطلوبة للوصول إلى الأهداف .

الخطوة الخامسة :

اجتماع المدراء لتحديد الأهداف النهائية لكل إدارة من إدارات البنك . في هذا الاجتماع يتعرف المدراء على أهداف بعضهم البعض ويعملون على إزالة أية تناقضات في خطة التسويق . ويمكن للإدارة العليا توزيع الموارد على البرامج التسويقية المختلفة في هذا الاجتماع . وبالنظر إلى الخطط مجتمعة وتقديرات الموارد المطلوبة ، يمكن تقدير الأرباح المتوقعة على ضوء الموارد المتاحة .

الخطوة السادسة :

قيام المدراء بتطوير استراتيجيات وتكتيكات محددة لبلوغ الأهداف وتحديد التكاليف وتوزيع المسئوليات وتحديد طرق الرقابة .

الخطوة السابعة :

قيام المدراء بتقديم ميزانياتهم التي يتم تجميعها للوصول إلى الأرباح المتوقعة ، وفي حالات عدة لا تكون النتيجة مرضية بالنسبة للإدارة من أول مرة ، لذلك يتعين مراجعة الميزانيات مع المدراء منفصلين بغرض إجراء التعديلات اللازمة .

الخطوة الثامنة :

قيام المدراء والموظفين بتطوير التكتيكات المحددة لكل موظف للمساهمة في تنفيذ الاستراتيجية ، ووضع معايير تقييم الأداء بغرض مراقبة الأداء وقياسه وتقييمه .

مع مراعاة أن تتصف الخطة بالمرونة بما يساعد على تعديلها وتغييرها حسب الظروف السوقية المتغيرة . كذلك فإن وجود نظام دقيق للرقابة على الخطة البنكية يساعد على معرفة مجالات المشكلات التسويقية وأسبابها تمهيداً لتصحيح الخطة . وتعتبر التقارير سواء أكانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية ضرورة لأعمال الرقابة على تنفيذ الخطة . وتختلف نوعية التقارير حسب نوعية العمل المطلوب أداؤه فتقل أهمية التقارير بالنسبة للأعمال الاستراتيجية ، بينما تزيد أهمية التقارير بالنسبة للأعمال التكتيكية .

٩- تنفيذ خطة التسويق المصرفي :-

حتى تضمن الإدارة نجاح الخطة فإنه يجب تعريف كل فرد في البنك بهذه الخطة . إن هذا يفسر لنا ضرورة استخدام ما يسمى "فريق التخطيط" الذي يتضمن أفرادا من مختلف الوحدات التنظيمية المرتبطة بالخطة . كذلك فإنه من الضروري تكوين لجنة لمراقبة تنفيذ الخطة التسويقية بغرض التأكد من أنها تسير في الطريق الصحيح . ولضمان نجاح هذه اللجنة فإنه يلزم تحديد مسئولياتها وهي بالضرورة مسئوليات قيادية مدعومة بواسطة الإدارة

العليا بما يمكّن لجنة التخطيط من الاتصال بكافة المستويات بما فيها الإدارة العليا للحصول على المعلومات المطلوبة التي تمكنها من تنفيذ الخطة بالشكل السليم .

ونورد فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تفيد في التأكد من أن الخطة التسويقية الموضوعة ستحقق الأهداف التي وضعت من أجلها .

- هل يتوافر للخطة التناسق الداخلي ؟ هل تسير بطريقة منطقية من خطوة لأخرى ؟
- هل تتناسق الخطة مع "رسالة" البنك ووضعه السوقي والسياسات العامة ؟
- هل تتمتع الخطة بالواقعية ؟ هل تم تنفيذ كل الخطوات المتعلقة بالخطة؟ هل سيؤدي ذلك إلى تنفيذ الأهداف التي وضعت الخطة من أجلها ؟
- هل الخطة مختصرة ؟ وذلك على أساس أنه إذا كانت تفصيلية أكثر من اللازم فإن ذلك سيؤدي إلى فقدان الاهتمام بها .
- هل خطط "الأعمال" ستؤدي إلى إشباع حاجات العملاء بطريقة أفضل من بقية المنافسين ؟
- هل وضعت الخطة بناء على معلومات دقيقة ؟ هل تتوافر لديك المعلومات الضرورية عن العملاء والمنافسين ؟

ونختم هذا الفصل بمجموعة من الأسئلة التي تفيد الإدارة في تنفيذ الخطة التسويقية بالشكل الذي يحقق الأهداف التي وضعت من أجلها .

- هل تم وضع الخطة بناء على معلومات دقيقة وحديثة ؟
- هل تتمشى الخطة مع نوع المنظمة وما تنوي أن تكون عليه في المستقبل ؟
- هل يتوافر في الخطة التسويقية التناسق الداخلي ؟ وهل ترتبط الخطة بشكل منطقي مع الأهداف التنظيمية وخطط الأعمال اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية .

- هل المؤشرات والدلائل تشير إلى أنه في حالة تنفيذ الخطة بالكامل ستؤدي إلى تنفيذ الأهداف المطلوبة ؟

- هل الخطة التسويقية واضحة ومفهومة من كافة الأفراد المرتبطين بالتنفيذ ؟

- هل الخطة مختصرة إلى الدرجة التي تجعل من السهل قراءتها ؟

- هل تم وضع الخطة بناء على الاحتياجات الحقيقية للعملاء ؟ وأن تحقيق هذه الخطة سيؤدي إلى إشباع حاجات العملاء ؟

ملخص الفصل

تعمل البنوك والمؤسسات المالية المتميزة جاهدة على التكيف والاستجابة باستمرار للظروف البيئية المتغيرة في السوق من خلال ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي الموجه بالسوق. وتقوم هذه المؤسسات بتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى البنك أو المؤسسات ككل وعلى مستوى الأنشطة حيث تعد خطط النشاط والخطط التسويقية لتكون بمثابة مرشد لأنشطة البنك. وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من : (١) تحليل البيئة الحالية الداخلية والخارجية للبنك بما فيها تحليل السوق والمنافسين وتحليل الذات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذلك تحليل العملاء، (٢) تحديد رسالة البنك Mission ، (٣) تحديد الاستراتيجية الكلية ويشمل ذلك تحديد الأهداف للبنك والاستراتيجيات والتكتيكيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، (٤) تحديد خطة محفظة الأنشطة والأعمال المصرفية.

وينبع من الخطة الاستراتيجية الكلية خطة النشاط التسويقي للبنك والتي تتكون من عدة خطوات تشمل : (١) مراجعة شاملة للنشاط التسويقي بما يشمله من تحليل ودراسة الفرص والأخطار والتعرف على نقاط القوة والضعف، (٢) تحديد الأهداف التسويقية، (٣) تحديد الاستراتيجيات التسويقية البديلة لتحقيق الأهداف وتقييمها لإختيار البديل الأفضل، (٤) وضع الخطط التسويقية المختلفة لتنفيذ الاستراتيجات التسويقية واختيار أنسبها تحقيقا للأهداف، (٥) التوصل إلى خطة تسيوقية تفصيلية تحدد برامج عمل تنفيذية لعناصر المزيج التسويقي المختلفة (المنتج - التسعير - التوزيع - الترويج)، (٦) مراقبة وقياس نتائج الخطة التسويقية.

المفاهيم والمصطلحات

عملية التخطيط الاستراتيجي

تتكون من عـدة خطوات أسـاسـيـة ومتداخلة هي: تحديد رسالة المنظمة، تحديد وحدات النشاط الاستراتيجي، تحـديد الأهداف التـسـويقـيـة، تحليل الموقف ووضع الاستراتيجية التسويقية، تنفـيـذ الأسـاليب والتكتيكات وتقـيـيم النتائج.

وحدة النشاط الاستراتيجي

عـبـارة عن جـزء مميـز من نشـاط المؤسسـة له سوق محدد ومدير تسويق مسئول مسئولية كاملة عن التوفيق بين وحـدة النشـاط والاستـراتيـجيـة الكلية للمؤسسة.

تنمية السوق

فـرصـة تسـويقـيـة ضـمن اسـتـراتيـجيـة مـصـفـوفـة الأسـواق والمنتـجـات تسـعى المؤسسـة (البنك) من خلالها إلى زيادة المبيعات الحالية من أسواق جديدة.

تطوير المنتجات

فـرصـة تسـويقـيـة ضـمن اسـتـراتيـجيـة مـصـفـوفـة الأسـواق والمنتـجـات تسـعى

Key Terms

Strategic Planning Process

Consists of a series of interrelated activities: defining organizational mission, establishing strategic business units, setting marketing objectives, situation analysis, developing marketing strategy, implementing tactics and monitoring results.

Strategic Business Unit (SBU)

A distinct part of the overall organization with a specific market focus and a manager with complete responsibilty for integrating functions into a strategy.

Market Development

A product/market opportunity matrix strategy in which a firm seeks greater sales of present products from new markets.

Product Development

A product/market opportunity matrix strategy in which a firm develops

المؤسسة (البنك) من خلالها إلى تقديم منتج جديد أو تطوير وتعديل المنتجات الحالية بهدف حث العملاء الحاليين على شراء السلعة/الخدمة.

new or modified products to appeal to present markets.

التغلغل في السوق

Market Penetration

فرصة تسويقية ضمن مصفوفة استراتيجية الأسواق والمنتجات بمقتضاها تسعى المؤسسة (البنك) إلى زيادة المبيعات من المنتجات الحالية من خلال التوزيع المكثف والشامل والترويج والإعلان وكذلك من خلال الأسعار التنافسية.

A product/market opportunity matrix strategy in which a firm seeks to sell its products through more intensive distribution, aggressive promotion efforts and highly competitive prices.

التنويع

Diversification

فرصة تسويقية ضمن مصفوفة استراتيجية الأسواق والمنتجات بمقتضاها تسعى المؤسسة (البنك) إلى تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة.

A product/market opportunity matrix strategy in which a firm markets new products aimed at new markets.

أسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

لماذا تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عملية هامة بالنسبة للبنوك خلال فترة الثمانينات والتسعينات ؟

دليل الإجابة :

- في ضوء الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والديموجرافية المتغيرة.
- في ضوء المنافسة الحادة بين البنوك والمؤسسات المالية وغيرها من المؤسسات الأخرى.
- في ضوء ما يعرف بعدم التدخل وتخفيف القيود القانونية والحكومية.
- بدون الدراسة لكل هذه الأمور، وبدون تحديد رسالة واضحة وأهداف محددة لايمكن للمؤسسات المالية الاستمرار والنمو.

السؤال الثاني :

المطلوب منك وصف وحدات النشاط الاستراتيجي الأربع باختصار والواردة في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستثمارية. هل يمكنك تصنيف الأنشطة المصرفية للبنك الذي تعمل به في هذه الوحدات الأربع؟ برر إجابتك؟

دليل الإجابة :

- وصف كل وحدة من وحدات النشاط الأربع وتسميتها من حيث معدل نمو السوق والنصيب النسبي للسوق.
- الاجتهاد في تصنيف أنشطة البنك في كل خلية.

ملحق

خطة التسويق المصرفي

خطة التسويق المصرفي

تتمثل مكونات وضع خطة التسويق المصرفي في :

١- تحديد منطقة نشاط الفرع

التحديد الجغرافي للمنطقة التي يغطيها الفرع وينشط فيها.

٢- المنافسة

- ما هي العناصر التي تعتبرونها رئيسية في منافسة البنوك الأخرى العاملة في منطقة فرعكم.
- يشار إلى أهمية كل عنصر في الخانة المخصصة بكلمة: ضعيف، وسط، جيد، مرتفع. كما يظهر في جدول (١/١٢)

جدول (١/١٢)

عناصر تجديد المنافسة النسبية للبنك

ترتيب فرعكم	العناصـــــــر	ترتيب البنوك المنافسة من حيث الأهمية			
		الأول	الثاني	الثالث	الرابع
	قدم المصرف في المنطقة				
	موقع الفرع				
	مساحة الفرع وتجهيزاته				
	الاتصالات الشخصية مع العملاء				
	نشـــاط المديـــر				
	مستوى تقديم الخدمة				
	مستوى أسعار الفوائد				
	شروط البنك لعملائه				
	الدعاية والإعلام والتعريف				
	حوافز الموظفين				
	هدايا العملاء				
	وجود موقف سيارات				
	سرعة أداء المعاملة				
ملاحظات:					

٣- عناصر التسويق المصرفي

(أ) المكـــان

- هل تعتبرون موقع الفرع

غير مناسب	وسط	جيد	ممتاز
☐	☐	☐	☐

تعليل ذلك : ....

- هل تعتبرون المظهر الخارجي للفرع

غير لائق	وسط	جيد	ممتاز
☐	☐	☐	☐

تعليل ذلك : ....

- هل تعتبرون التقسيم الداخلي للفرع

غير ملائم	وسط	جيد	ممتاز
☐	☐	☐	☐

تعليل ذلك : ....

- هل تعتبرون مساحة الفرع الداخلية

ضيقة	كافية	واسعة
☐	☐	☐

تعليل ذلك : ....

(ب) الأسعار

- بالمقارنة مع أسعار السوق، هل تعتبرون مستوى أسعار خدماتكم

	أدنى	مماثلة	أعلى	أعلى بكثير
الحوالات	☐	☐	☐	☐
الكفالات	☐	☐	☐	☐
بوالص	☐	☐	☐	☐
اعتمادات	☐	☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

- بالمقارنة مع أسعار السوق، هل تعتبرون مستوى الأسعار المدفوعة

	أعلى بكثير	أدنى	مماثلة	أعلى
عملة محلية	☐	☐	☐	☐
عملة أجنبية	☐	☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

- بالمقارنة مع أسعار السوق، هل تعتبرون مستوى أسعار الفوائد المقبوضة

أدنى	مماثلة	أعلى
☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

(جـ) الخدمة

- هل تعتبرون مستوى تقديم الخدمة

ضعيفة	وسط	جيدة
☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

(د) الترويج والإعلان

- هل تعتبرون اتصالاتكم المباشرة بالعملاء

ضعيفة	وسط	جيدة
☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

- كيف تقيّمون مستوى إعلانات بنككم

غير مناسبة	عادية	جيدة	ممتازة
☐	☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

(هـ) العملاء

- كيف تقيّمون مجهوداتكم للمحافظة على عملاء فرعكم واجتذاب عملاء جدد

ضعيفة	وسط	جيدة
☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

- في حالة تراجع أنشطة فرعكم، هل تعتبرون التراجع

ضئيل	عادي	مرتفع
☐	☐	☐

تعليل ذلك ....

....

٤- **الاستراتيجية المقترحة**

ما هي عناصر الاستراتيجية المقترحة لزيادة :

- الودائع:

....

....

....

- القروض:

....

....

....

- الحسابات المتقابلة:

....

....

....

- أنشطة الفروع الأخرى:

....

....

....

تدريب

المراحل العملية لوضع الخطة الاستراتيجية التسويقية :-

أولاً : خطوات وضع خطة عامة للبنك

١- إن "الرسالة" الخاصة بالبنك الذي أعمل به هي :-

....

....

....

٢- إن الأهداف العامة للبنك هي : (صياغة وصفية لهذه الأهداف)

....

....

....

٣- ملخص بالأهداف التسويقية للمنظمة (معقولة وقابلة للتنفيذ) خلال السنوات الثلاث القادمة كما يوضحها جدول (٢/١٢).

جدول (٢/١٢)

ملخص بالأهداف التسويقية

الأهـداف	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
- متوسط الأصول	....	....	....
التغير ٪	....	....	....
- متوسط الأصول الربحية	....	....	....
التغير ٪	....	....	....
- متوسط القروض	....	....	....
التغير ٪	....	....	....
- متوسط الودائع	....	....	....
التغير ٪	....	....	....
- الفائدة الصافية	....	....	....
التغير ٪	....	....	....
- إجمالي الدخول الأخرى	....	....	....
التغير ٪	....	....	....
- الدخل الصافي	....	....	....
التغير ٪	....	....	....

٤- ملخص بالمخصصات الترويجية للعام القادم مقارنة بالعام السابق كما هو موضح في جدول (٣/١٢)

جدول (٣/١٢)

موازنة الترويج المقترحة

	العام الحالي	العام القادم
- وسائل الإعلان	....	....
- مناسبات خاصة	....	....
(علاقات عامة)	....	....
- تنشيط المبيعات	....	....
(كتالوجات + مكافآت)	....	....
متنوعات	....	....
الإجمالي	....	....

مدير البنك .... التاريخ ....

مدير التسويق .... التاريخ ....

٥- إعداد ملخص لخطة التسويق بالبنك كما يوضحها جدول (٤/١١)

جدول (٤/١٢)

ملخص خطة التسويق للبنك

اسم البنك ....

خط المنتجات/ القطاع السوقي	استراتيجية المنتج	الموازنة		الأهداف
		المخطط	الفعلي	

ثانياً: خطوات وضع الخطة التسويقية

التحليل الموقفي

١- يتمثل "بيان رسالة" البنك في

....

....

....

....

....

....

....

....

٢- تتمثل أهداف إدارة التسويق فيما يلي (وصفية)

....

....

....

....

....

....

....

....

٣- البيئة :-

إن عناصر البيئة الأساسية التي تؤثر على عملي تتمثل في :-

- البيئة الاقتصادية :-

....

....

....

....

- البيئة التكنولوجية :-

....

....

....

....

- العوامل الديموجرافية :-

....

....

....

....

- البيئة الاجتماعية والثقافية :-

....

....

....

....

- البيئة القانونية والتشريعية :-

....

....

....

....

٤- عوامل المنافسة :-

- إنني أدرك بأن الموقف التنافسي يتمثل فيما يلي :-

....

....

....

....

- ضع قائمة بكبار المنافسين لك :-

	المنافســـون	حجم الأصول	الاستراتيجيات الحاكمة لكل منافس
١	....	....	....
٢	....	....	....
٣	....	....	....
٤	....	....	....
٥	....	....	....

٥- تحليل العملاء :-

تتمثل أكبر ثلاث شرائح من حيث الربحية في

أ- خط منتجات / شريحة ....

وصف العميل: ....

....

....

- معدل النمو السنوي المتوقع .... ٪

- حجم السوق المحلي المتوقع .... النصيب السوقي .... ٪

ب- خط منتجات/ شريحه سوقية :-

وصف العميل :-

....

....

....

....

- معدل النمو السنوي المتوقع .... ٪

- حجم السوق المحلي المتوقع .... النصيب السوقي .... ٪

جـ- خط منتجات/ شريحة سوقية :-

وصف العميل :-

....

....

....

....

٦- التحليل الداخلي :-

ملخص لمصادر القوة ومصادرالضعف والفرص السوقية والتهديدات (SWOT)

....

....

....

....

ب - تتمثل مصادر الضعف الأساسية للبنك في :-

....

....

....

....

جـ - تتمثل الفرص التسويقية في المستقبل في :-

....

....

....

....

د - تتمثل مصادر التهديدات الأساسية والتي يمكن أن تعيق تحقيق البنك لأهدافه في:-

....

....

....

....

ثالثاً: خطوات وضع الاستراتيجية التسويقية

وحدة الأعمال ....

الخطة التسويقية :

- خط المنتجات / الشريحة السوقية المختارة
- وصف السوق المستهدف

....

....

....

- معدل النمو السنوي المتوقع .... ٪
- حجم السوق المحلي المتوقع ....
- النصيب السوقي .... ٪

- الاحتياجات المالية للسوق المرتقب هي :-

....

....

....

- المنتجات / الخدمات المالية الضرورية لإشباع حاجات الشريحة المرتقبة هي:
(إذا لم تتوافر لديك السلع والخدمات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات ..
وضح المصادر المطلوبة.

....

....

....

تتمثل الأهداف الأساسية لهذه الشريحة: (أشر إلى تلك الأهداف القابلة للتطبيق على خطوط المنتجات/ الشريحة السوقية)

الأهداف (بالآلاف)	السنة الحالية	السنة الثانية	السنة الثالثة
متوسط الودائع	....	....	....
متوسط القروض	....	....	....
صافي الدخل من الفوائد	....	....	....
إجمالي الدخول من الرسوم	....	....	....
أخرى	....	....	....

الاستراتيجية التسويقية :

السلعة / الخدمة

....

....

....

- التوزيع :

....

....

....

- الترويج :

- الإعلان :

....

....

....

- البـيع :

....

....

....

- تنشيط المبيعات :

....

....

....

- التسعير :

....

....

....

أشر إلى الموارد المطلوبة لتنفيذ الأهداف السابقة

....

....

....

التكتيكات التسويقية كما هو موضح في الجدول (٥/١٢)

جدول (١٢/٥)
التكتيكات التسويقية

التكتيكات التسويقية .. (الجدول الزمني للسنة الأولى)

وحدة الأعمال　　　　　السنة التخطيطية

يوضح الجدول ملخصاً لخطط الأعمال للشريحة المختارة

الأعمال المطلوبة	المسئولية	الجدول الزمني		الأهداف		الأهداف	
		بداية	نهاية	مخطط	فعلى	مخطط	فعلى
( )							
( )							
( )							
( )							
( )							
( )							

موازنة الخطة الإجمالية

الفصل الثالث عشر

تنظيم النشاط التسويقي والرقابة عليه

- التنسيق بين الأنشطة والمهام التسويقية
- الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق في البنك
- الرقابة على النشاط التسويقي

الفصل الثالث عشر
تنظيم النشاط التسويقي والرقابة عليه

أهداف تعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون القارىء قادرا على :

- *الإلمام بالطرق والترتيبات المختلفة التي يمكن أن يتم بها تنظيم النشاط التسويقي في البنك .*

- *التعرف على مفهوم وأساليب الرقابة على النشاط التسويقي في البنوك .*

مقدمة الفصل

إن الهدف الأساسي من هذا الفصل هو مناقشة بعض القضايا المتعلقة بإدارة النشاط التسويقي ، وعلى وجه التحديد تنظيم النشاط التسويقي والرقابة على الأنشطة التسويقية في البنك . ويمثل ذلك امتدادا للفصل السابق والذي شمل تخطيط النشاط التسويقي . ونتناول في الجزء الأول من هذا الفصل مكانة التسويق في الهيكل التنظيمي للبنك وأهمية التنسيق بين الأنشطة التسويقية داخل إدارة التسويق من جهة وكذلك بين إدارة التسويق وبين بقية إدارات البنك من جهة أخرى . كما أوضح هذا الفصل أن التسويق ينبغي أن يتعامل بشكل فعال ومستمر مع بقية الإدارات والوظائف الأخرى . ويتم تنفيذ الأنشطة التسويقية من خلال الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق والتي تقوم بوضع هذه الأنشطة موضع التنفيذ . ويتحقق ذلك من خلال ممارسة أربعة أنواع من الرقابة : (١) الرقابة الاستراتيجية Strategic Control وتدور حول التأكد من أن أهداف واستراتيجيات ونظم البنك قادرة على التكيف مع البيئة التسويقية الحالية والمستقبلية ، (٢) الرقابة على الخطة التسويقية السنوية وتعني مراقبة وضبط الجهود التسويقية الحالية ، (٣) مراقبة فعالية الأداء والتي يمكن الحكم عليها من خلال بعض مؤشرات الأداء المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي ، (٤) المراقبة على الربحية وتسعى إلى تحديد الربحية الفعلية للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذلك ربحية الفروع وقطاعات السوق المختلفة .

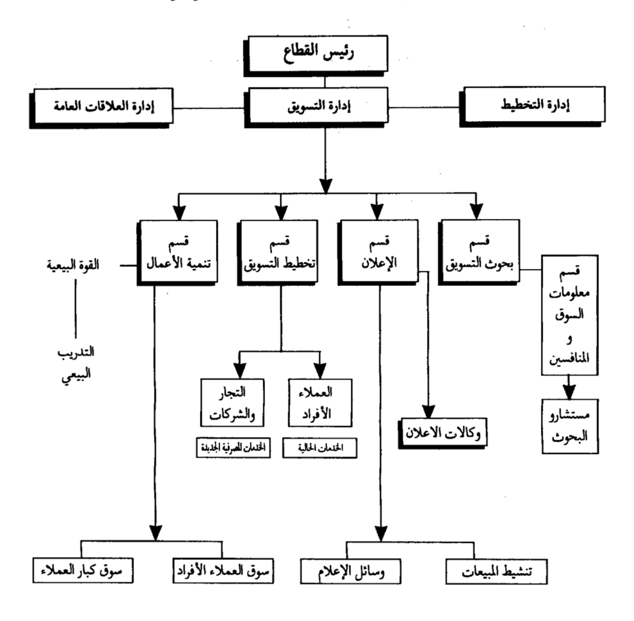
١- التنسيق بين الأنشطة والمهام التسويقية

أشرنا في الفصل الأول أن دور التسويق في أي مؤسسة يكمن في التأكد من إدارة الأنشطة التسويقية بنجاح . وتشمل الأنشطة التسويقية عناصر المزيج التسويقي الأربع وهي المنتجات والأسعار والترويج ومنافذ التوزيع . ويعني النجاح في إدارة الأنشطة التسويقية أن يتحقق رضاء العميل من ناحية وأن يستغل البنك موارده البشرية والمادية الاستغلال الأمثل من ناحية أخرى . وكذلك ينبغي أن يتم تنظيم إدارة التسويق بالشكل الذي يحقق تلك الأهداف .

غير أننا نلاحظ صعوبة تحقيق هذا الوضع الأمثل في الواقع العملي . فالبنوك تواجه مشكلات ومواقف كثيرة ومتنوعة ، الأمر الذي يجعل إدارات التسويق في هذه البنوك تعمل بطرق مختلفة . ومع ذلك ، فإن هناك مهاماً تسويقية أساسية ومشتركة بين كل المؤسسات والبنوك . بعبارة أخرى فإن الهدف الأساسي للنشاط التسويقي ، وبالتالي إدارة التسويق ، هو تحقيق القدر الأمثل من المبيعات للعملاء بالسعر المناسب وفي المكان المناسب ، وبالأسلوب الترويجي المناسب . ويعني ذلك أن يبنى الهيكل التنظيمي للبنك على التنسيق بين الأنشطة وتوزيع المسئوليات لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها . ويصور الشكل (١/١٣) نموذجا للهيكل التنظيمي التقليدي لإدارة التسويق .

بالإضافة إلى ذلك فإن حصول العملاء على المنتج المناسب (الخدمات المصرفية المناسبة) يتطلب ، كما أوضحنا فى الفصل السادس ، العديد من الأنشطة . غير أن الأمر يزداد صعوبة إذا كان لدى البنك العديد من الخدمات المصرفية المتنوعة . ويتطلب الأمر في هذه الحالة تجميع كل مجموعة من الخدمات المصرفية المتشابهة معا . وإذا ماكانت هذه المجموعة من الخدمات موجهة إلى فئة معينة من العملاء فقد يكون من المناسب أن تسند إلى شخص معين في إدارة التسويق ليتولى الإشراف عليها .

شكل (١/١٣)
الهيكل التنظيمي التقليدي لإدارة النشاط التسويقي في البنك



من جهة أخرى فإن الترويج المناسب للخدمات المصرفية يتطلب التنسيق بين كافة أنشطة الاتصالات بالعملاء (الإعلان - البيع الشخصي - تنشيط المبيعات - الدعاية) . وقد تمت الإشارة إلى أهمية عنصر البيع الشخصي في عملية التسويق في الخدمة المصرفية ، كما أن الخدمة المصرفية المناسبة ينبغي أن تكون متاحة للعملاء بالسعر المناسب .

وينبغي على مدير التسويق إدارة هذه الأنشطة والمسئوليات بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية والتي تتمثل في إشباع رغبات ومطالب العملاء من جهة وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح المناسب من جهة أخرى . ولذلك فإنه من الأمور الحيوية أن يكون مدير التسويق هو المسئول عن تنسيق كافة هذه الجهود والأنشطة التسويقية . ويحتاج الأمر إلى أن يكون صارما في الغالب في سلوكه فيما يتعلق بعناصر معينة من المزيج التسويقي . على سبيل المثال ، قد يدرك مدير التسويق أن الزيادة في مستويات الخدمة المقدمة للعملاء يمكن أن تعوض فقدان الميزة التنافسية في السوق التي يتمتع بها البنك نتيجة تخفيض المنفق على الإعلان ، وبالتالي تحقيق أداء تسويقي جيد بوجه عام .

وإذا كان مدير التسويق في وضع يمكنه من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي فسوف تتحقق الأهداف التسويقية بفعالية . ويبدو ذلك منطقيا وواضحا ، غير أن الأمور في البنوك بالذات لاتسير طبقا لما هو مخطط . وقد تكون هناك عوامل تعوق هذا التنسيق الفعال بين عناصر المزيج التسويقي . ففي بعض الحالات نجد أن الهيكل التنظيمي التقليدى للبنك قد يقف حائلا أمام هذا التنسيق . ومثال ذلك الصراع الذي يحدث أحيانا عندما يتولى أحد كبار المديرين في البنك التحكم في ميزانيات الإعلان والترويج ، الأمر الذي يحدث نوعا من التذمر من جانب بعض المديرين حول تخفيض ميزانية الترويج ويعوق بالتالي التنسيق المطلوب .

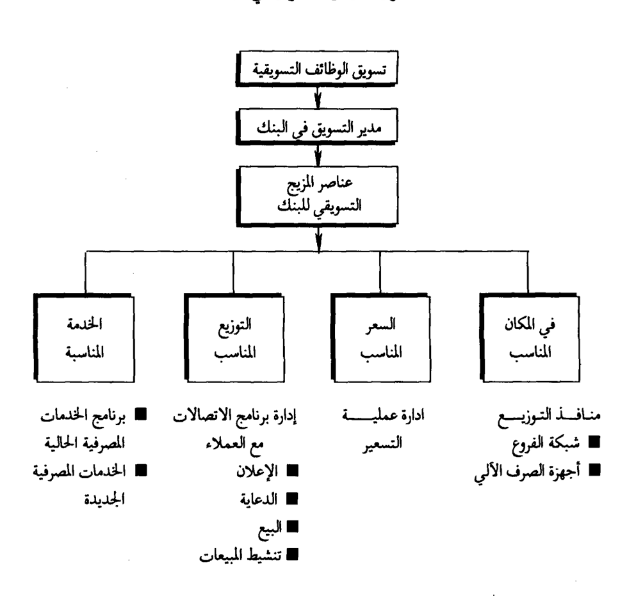
٢- الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق في البنك

هناك اختلافات بين البنوك في الطرق التي تنظم بها الجهودات التسويقية وفي الوسائل التي يتم بها تخصيص الموارد للأنشطة والمهـام التسويقـية المختلفـة . على سـبيل المثال فـإن لويدز بنك Lloyds Bank لديه حـاليـا إدارة للتسـويق بينمـا تفضل إدارة البنك أن توزع المهام والأنشطة التسويقية بين الإدارات المختلفة في البنك . وهناك إدارة أو قسم مسئول عن كافة الاتصالات الداخلية والخارجية للبنك مع العمـلاء بما في ذلك الإعلان والدعاية والعلاقات العامة . ويأتي تصـميم الخدمات المصرفية وتطوير وتحسين هذه الخدمات تحت إشـراف القطاع المخـتص بالخـدمـات المصـرفـيـة المقـدمـة للعـمـلاء الأفـراد Retail Banking Division ، بالإضافة إلى وجود قسم خاص للتخطيط يكون مسئولا عن تنسيق كافة الأنشطة وتحديد التوجه المستقبلي للبنك . ومع ذلك نلاحظ أن لويدزبنك يؤدي جميع الوظائف التسويقية على الرغم من أنها لا تجمعها إدارة واحدة يطلق عليها إدارة التسويق .

ومن هنا يتعين على القارىء أن يتفحص المتطلبات الأساسية لتنظيم النشاط التسويقي والمعروضة في هذا الفصل ، ثم يقوم بدراسة التنظيم الفعلي للنشاط التسويقي في البنك الذي يعمل به حتى يتفهم المنطق وراء الترتيبات التي اتخذت لتنظيم النشاط التسويقي بين الإدارات والأقسام المختلفة في البنك .

وبوجه عام فإن تنظيم الإدارات المسئولة عن النشاط التسويقي ينبغي أن يسمح بالمرونة والقدرة على التكيف في بيئة مصرفية تتميز بالتغير المستمر . ويتطلب ذلك من المسئولين عن النشاط التسويقي أن يتوافر لديهم الاتجاه الذي يتميز بالنظرة الخارجية ومتابعة التطورات في السوق والإدراك لما يدور حولهم مع درجة عالية من الدافعية . ويصور شكل (٢/١٣) المسئوليات الرئيسية والفرعية لإدارة التسويق في أحد البنوك .

شكل (٢/١٣)
مسئوليات إدارة التسويق في البنك



بالإضافة إلى ذلك فإنه توجد ثلاثة مجالات رئيسية تحتاج إلى درجة عالية من التنسيق والاتصال المباشر بين إدارة التسويق وبعض الإدارات ذات الارتباط . يهدف الاتصال الأفقي هذا إلى التنسيق بين مختلف إدارات البنك . وتشمل مجالات التنسيق :

أ) تصميم وتطوير خدمات مصرفية جديدة للسوق وتحسين الخدمات الحالية .

ب) تحسين الأداء البيعي .

جـ) التخطيط القصير والمتوسط والطويل الأجل للبنك .

وتغطي هذه المجالات الثلاثة من الأنشطة والمسئوليات مجالا واسعا من المهام والمسئوليات ، غير أن تقديم خدمات جديدة للسوق تعتبر مثالا واضحا لمهمة إدارة التسويق في البنك في الواقع العملي . ويتوقع من جميع إدارات التسويق أن تلتزم بالميزانيات المالية المخصصة لها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من هذه الأموال المتاحة ، ينبغي أن يكون هناك تعاون وثيق بين إدارة التخطيط على مستوى البنك وإدارة العلاقات العامة وادارة التسويق .

٣- الرقابة على نشاط التسويق

يقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفي وقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة بغرض اكتشاف الأخطاء وتوقع حدوثها والعمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن أفضل استخدام ممكن للموارد .

١/٣ خصائص الرقابة التسويقية الفعالة وأهميتها للبنوك :-

تتمثل خصائص الرقابة التسويقية الفعالة في كونها :

- اقتصادية .
- تتوقع الأخطاء وتكتشفها بسرعة .

- تتمشى مع الخطة .

- تميز بين الانحرافات .

- تتمشى مع نوعية النشاط وحجمه .

- سهلة وواضحة ومفهومة للجميع .

- تضمن الغلاج السريع للانحرافات .

- تهدف لزيادة الإنتاجية وتعمل على زيادة كفاءة الأداء .

ومما زاد من أهمية وظيفة الرقابة التسويقية مايلي :-

- زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفي ليس فقط بين البنوك التجارية ولكن أيضا بينها وبين المؤسسات المالية والاستثمارية الأخرى مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى ضمان فعالية استخدام وتوجيه الموارد في البنك بغرض تحقيق أهدافه والتفوق على غيره .

- التغيرات السريعة التي تشهدها الصناعة المصرفية والحساسية التي تتميز بها هذه الصناعة أمام أي تغير . فالرقابة تعتبر الوسيلة التي توضح للبنك نقاط القوة ونقاط الضعف التسويقية وترشد عملية اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة .

٢/٣ طرق مراقبة نشاط التسويق المصرفي

هناك أربع طرق متكاملة للرقابة على نشاط التسويق المصرفي نوجزها فيما يلي :

١/٢/٣ الرقابة الاستراتيجية

تعمل على تقييم النشاط التسويقي الرئيسي للبنك . ويستخدم في ذلك أسلوب المراجعة الإدارية المنظمة لجميع مجالات النشاط التسويقي .

ويستخدم هذا النوع في حالتين :

- حدوث ظواهر يصعب تفسيرها أو تدهور الأداء دون معرفة السبب الحقيقي وبالتالي تساعد المراجعة لكافة الأنشطة على تحديد الأسباب .

- الرقابة الدورية كل عام أو عامين لنشاط التسويق ككل بغرض تطويره وتحديثه .

وتتم المراجعة الإدارية لنشاط التسويق كما يلي :

- تحديد جوانب النشاط التسويقي بالبنك ، مثل أهداف البنك – الظروف الداخلية – العوامل الخارجية – الأنشطة التسويقية المختلفة الخ . .

- فحص ومراجعة كل نشاط تسويقي على حده عن طريق جمع البيانات والمعلومات التي تمكن من الإجابة عن أسئلة المراجعة لكل نشاط .

- تحديد الثغرات ونقاط الضعف وأسبابها .

- اقتراح العلاج المناسب .

٢/٢/٣ مراقبة الخطة التسويقية السنوية

تترجم الخطة التسويقية للبنك في صورة كمية تعبر عنها الميزانية التقديرية والتي تستخدم كوسيلة للمتابعة أيضا .

ونورد فيما يلي أمثلة لبعض مجالات مر، . التسويقية :-

- تحليل الودائع والتسهيلات الائتمانية حسب الفروع – العملاء – الربحية .

- تحليل المصروفات التسويقية حسب عناصرها وجهات انفاقها وكنسبة من الإيرادات .

- تحليل الحصة في السوق من الودائع بمختلف أنواعها وحسابات التوفير والتسهيلات

الائتمانية . وفي كل مماسبق تتم مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير أو الأهداف الموضوعية مقدما بالنتائج المحققة خلال فترات مماثلة ماضية . كما قد تتم المقارنة بمستويات أداء المنافسين و/أو الخاصة بالصناعة المصرفية .

٣/٢/٣ مراقبة فعالية الأداء

وتعتبر النسب والمعدلات من الأدوات الرئيسية في مراقبة فعالية الأداء . وتتعلق هذه النسب بكافة عناصر المزيج التسويقي ، منها على سبيل المثال :

- نسبة تشغيل أو توظيف الأموال
- عائد الاستثمار
- عائد كل دينار ينفق في الترويج
- نسبة المصروفات التسويقية إلى الإيرادات
- نسبة الودائع غير المكلفة إلى إجمالي الودائع
- إنتاجية الموظف .

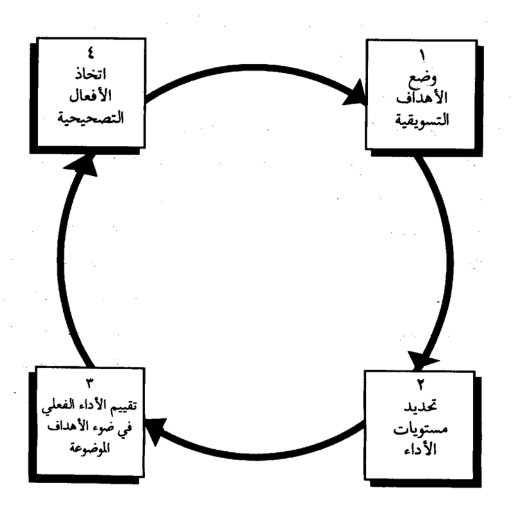
٤/٢/٣ مراقبة الربحية

عندما يمكن تحديد إيرادات ومصروفات كل إدارة أو خدمة أو عميل أو فرع بدقة ، فإنه يمكن اعتبار الإدارة أو الخدمة أو الفرع مركزا للربح Profit Center وتستخدم نسبة المساهمة في قياس مدى فعالية مركز الربح في تحقيق الأرباح ومدى مساهمته في تحقيق الأرباح الكلية والإيرادات الكلية .

ويتضح مما سبق أن جميع طرق مراقبة النشاط المصرفي تعتبر متكاملة ولاتغني إحداها عن الأخريات . ويوضح الشكل (٣/١٣) النموذج المبسط للرقابة التسويقية ، والذي يوضح في نفس الوقت خطوات الرقابة التي تتمثل في :-

١- وضع المعايير الرقابية ٢- قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها ٣- اتخاذ الأفعال التصحيحية .

شكل (٣/١٣)
عملية الرقابة على النشاط التسويقي



ملخص الفصل

يتناول هذا الفصل كيفية تنظيم وظيفة التسويق والأنشطة التسويقية في البنك ، كما يتناول كذلك أساليب الرقابة على النشاط التسويقي . وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم النشاط التسويقي ، طبقا للمفهوم الحديث للتسويق الذي يتضمن التوجيه بالسوق ، يقتضي تجميع كافة الأنشطة التسويقية تحت إدارة واحدة يشرف عليها مدير التسويق الذي ينبغي أن يتمتع بمستوى تنظيمي يمكنه من المشاركة الفعالة في رسم سياسات البنك . ومع ذلك فإن هذه المتطلبات لا تؤدي أتوماتيكياً إلى خلق التوجه بالسوق في كل إدارات البنك مالم يقبل مديرو الإدارات الأخرى هذا التوجه . ولذلك ينبغي أن يكون هناك نوع من التنسيق والتعاون بين إدارة التسويق وبقية الإدارات . وتأتي الرقابة على النشاط التسويقي كخطوة منطقية بعد تخطيط وتنظيم الأنشطة التسويقية للبنك . وقد أشرنا في هذا الفصل إلى أن أي بنك في حاجة إلى ممارسة أربعة أساليب رقابية هي : (١) الرقابة على الخطة السنوية والتي تتكون من مراقبة المجهودات التسويقية الحالية والنتائج التسويقية للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الخاصة بالمبيعات والأرباح السنوية . وتشمل الأساليب الرئيسية للرقابة على الخطة السنوية تحليل المبيعات وتحليل حصة البنك في السوق وتحليل التكاليف التسويقية . (٢) تحليل الربحية والتي تهدف إلى تحديد الربحية الفعلية للخدمات المصرفية للبنك وفروعه ومنافذ التوزيع لديه للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى البنك . (٣) الرقابة على فعالية الأداء بهدف زيادة كفاءة أداء الأنشطة التسويقية المختلفة كالإعلان والبيع الشخصي والتوزيع وتنشيط المبيعات باستخدام ذلك من خلال بعض المؤشرات . (٤) الرقابة الاستراتيجية التي تعني التأكد من أن استراتيجيات البنك وأهدافه ونظمه وسياساته قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة .

Key Terms

المفاهيم والمصطلحات

Control

The monitoring and reviewing of overall and specific performance.

الرقابـــة

العمليات التي يتم بمقتضاها ضبط ومراجعة الأداء في مجالات معينة .

Sales Analysis

The detailed study of sales data for the purpose of appraising the appropriateness of marketing strategy.

تحليل المبيعـات

دراسة تفصيلية لبيانات المبيعات بهدف الحكم على فعالية وملاءمة الاستراتيجية التسويقية .

Marketing Cost Analysis

Evaluates the cost-effectiveness of various marketing factors such as different product lines, distribution methods, sales territories, channel members, salespersons, advertising media and customer types.

تحليل تكاليف التسويق

تعني تقـيـيم فـعـاليـة التكاليف الخاصـة بمختلف العوامل التـسـويقـيـة مـثل خطط المنتـجـات ، منافـذ التـوزيع ، المناطق البـيـعـيـة ، رجـال البـيع ، وسـائل الإعـلان وأنواع العملاء .

Marketing Audit

A systematic, critical, and unbiased review and appraisal of the basic objectives of the marketing function and of the organization methods, procedures and personnel employed to implement these policies and objectives.

المراجعة التسويقية

عـبـارة عن المراجـعـة المنظمـة والانـتـقـادية والمحـايدة للأهداف الأسـاسـيـة لوظيـفـة التـسـويق وكـذلك للجـوانب التنظيـمـيـة والإجـراءات والسـيـاسـات والقائمين على تنفـيـذ هذه السـيـاسـات وتحـقـيق تلك الأهداف .

اسئلة وتطبيقات محلولة

السؤال الأول :

ما الذي يحدد مكانة التسويق من الناحية التنظيمية داخل المؤسسة (البنك)؟ وما هو نوع التنظيم للنشاط التسويقي الذي يتفق مع فلسفة التوجيه بالسوق أو ما يعرف بالمفهوم الحديث للتسويق؟ علل إجابتك .

دليـــل الإجابـــة :

تتحدد مكانة التسويق في المؤسسة بناء على فلسفة الإدارة في نظرتها للسوق وما إذا كانت موجهة بالسوق أم موجهة بالبيع أم موجهة بالإنتاج . والمؤسسة الموجهة بالتسويق هي التي تمارس فلسفة التوجيه بالسوق الذي يعني قيام إدارة التسويق بكافة الأنشطة التسويقية حيث تقوم إدارة البنك بالتنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى ذات الارتباط .

السؤال الثاني :

ماهي الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة على النشاط التسويقي؟

دليـــل الإجابـــة :

تشمل هذه الخطوات :

أ - وضع معايير أو مستويات الأداء .

ب- تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف .

ج- تقليل الاختلافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف من خلال اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الضرورة .

السؤال الثالث :

من الناحية التنظيمية هل يبدو منطقيا أن يتم دمج إدارة التسويق مع إدارة العلاقات العامة في البنك تحت إشراف نائب رئيس مجلس إدارة البنك لشئون التسويق؟

دليـــل الإجابـــة

هناك بعض المزايا والعيوب لذلك :

المزايــــــــا

أ - التنسيق الجيد بين التسويق ووسائل الدعاية للمنتجات والخدمات المصرفية .

ب- تنمية المهارات التسويقية من خلال التعرض لمواقف مختلفة .

ج- تحسين سمعة البنك في الأجل الطويل .

العيــــــوب

أ - قد يؤثر النشاط التسويقي على نشاط العلاقات العامة ، وهو نشاط يهدف إلى تحسين سمعة البنك في الأجل الطويل .

ب- يصعب على البنك تبرئة ساحة الأنشطة التسويقية إذا ماتعرضت العلاقات العامة للنقد .

أسئلة وتطبيقات غير محلولة

السؤال الأول :

حاول أن تحصل على الخريطة التنظيمية للبنك الذي تعمل به ، ثم تعرف من الخريطة على الوضع التنظيمي أو المكانة التنظيمية للتسويق في البنك ، هل يمكنك القول أن كافة الأنشطة التسويقية تقع تحت مظلة إدارة التسويق؟

السؤال الثاني :

حدد الأنشطة والمجالات التسويقية التي لاتخضع لإشراف إدارة التسويق في البنك؟

وماهي الإدارات والأفراد الذين يتولون تلك المسئوليات والمهام التسويقية؟ هل تعتقد أن هذا الوضع مرض ومحقق للهدف؟ أم أنه يقلل من فعالية إدارة التسويق بدرجة ما؟ .

حالـــــة دراســـــية
تفسير نتائج استبيـــــــــــان
مسح الحسابات المغلقة والمفتوحة

منذ أكثر من عشر سنوات تأسس في عمان/الأردن (البنك الأردني للتجارة) . يقع المركز الرئيسى للبنك في العاصمة عمان ويوجد فرع آخر له في منطقة وسط العاصمة كما يتبع هذا البنك ثلاثة فروع في كل من الزرقاء وإربد والعقبة .

تبلغ موجودات البنك الأردني للتجارة حوالى ٩٠ مليون دينار كما بلغت أرباحه في العام الماضي ١,٥ مليون دينار .

للمصرف عدد كبير من المصارف المنافسة التي تتركز فروعها في العاصمة والمدن الرئيسية في الأردن . ولقد اضطر (البنك الأردني للتجارة) لتحسين مستوى أرباحه إلى تعديل سياسة التسعير لديه وبدأ بفرض عمولة قدرها ديناران على حسابات الادخار التى تقل أرصدتها عن ١٠٠ دينار . كما رفع الحد الأدنى للرصيد المطلوب لتسليم دفاتر شيكات من ١٠٠ إلى ٢٠٠ دينار . بعد مرور عام على اتباع هذه السياسة الجديدة وجد مدير عام المصرف أن بعض الحسابات قد أقفل كما أن هناك حسابات جديدة قد فتحت .

لذلك طلب من قسم خدمات العملاء في الفرع الرئيسي ، إعداد دراسة تستند إلى استبيان يقوم على مسح الحسابات المفتوحة والمغلقة في السنة الأخيرة ودراسة نتائج ذلك .

كما تم طرح عدد من الأسئلة

(١) ما هي العوامل الإيجابية والسلبية التي تظهر من مسح الحسابات المغلقة؟

(٢) ما هي النتائج التي يمكن استخلاصها من تفسير المعلومات المجمعة من فتح الحسابات الجديدة (جدول رقم٢) ؟

(٣) ما هو وصف عملاء المصرف من حيث الخصائص الديموجرافية وطول مدة العلاقة مع المصرف؟

(٤) كيف يعبر العملاء عن عدم رضاءهم عن المصرف؟

(٥) إلى أي مدى يستعمل العملاء المؤسسات المالية المنافسة؟

(٦) إلى أين يتحول العملاء عندما يفتحون حسابات جديدة لهم؟ وما هي أسباب ذلك؟

(٧) ما هي الخدمات التي يطلبها العملاء؟

مرفقات

(١) استبيان مسح الحسابات المغلقة ونتائجه .

(٢) استبيان مسح الحسابات الجديدة ونتائجه .

مـرفـق (١)

البنك الأردني للتجارة

استبيان : مسـح

استبيان : مسح الحسابات المغلقة

عمـــــان في ١٩٩٧/٧/٢٧

حضرة السيد/ المحترم

تحية واحتراما وبعد ،

تشير سجلات مصرفنا إلى أنكم قد أقفلتم حساب الادخار لدينا ، ويهمنا معرفة سبب إقفال الحساب وإن كان يعود لعدم الرضى من خدمة موظفينا ، أو بسبب عمولاتنا وفوائدنا الدائنة .

لذلك نرجو منكم التكرم بتعبئة النموذج المرفق وإرساله لنا بالبريد .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

المـــــديـــر

أقفلت حساب الادخار للأسباب التالية :

- نقل الأموال إلى حساب آخر في المصـــــرف ☐
- تغـــــير مـــــكان الســـــــكن ☐
- الحـــــاجة للمـــــال لســــبب معـــين ☐
- سحـــــب المـــــال لأغراض الاستثمـــــار ☐
- نتيجة العمولة الجديدة على الأرصدة التي تقل عـــن ١٠٠ دينار أردني . ☐
- عـــــدم الـــرضى من خـــــدمات المصـــرف ☐
- أخـــــــرى (يـــرجى التوضيـــــــــح) ☐

جدول رقم (١/١٣)

نتائج مسح الحسابات المغلقة

أسباب إقفـال الحســـاب	عدد الإجابـــــات	النسبة المئوية
نقل الأموال إلى حساب آخر في المصرف	٥٧	٢٥
الانتقـــال مـــن المنطقـــــــة	٣٢	١٤
الحاجــــة للمـــال لسبب معـــــــين	٣٧	١٦
سحب المال لأغـــراض الاستثـــــمار	٦	٣
الرغبة في الحصول على فوائد أعلى	٧	٣
نتيجة العمولة التي تتقاضونها على الأرصدة التي تقل عـــن ١٠٠ دينـار أردنـــي	٤٨	٢١
عدم الرضا من خدمات المصرف	٢	١
الـوفـاة ، الــــزواج ، الطـــــــلاق	١٦	٧
أخــــــــــــــرى	٢٤	١٠
	٢٢٩	١٠٠

مرفق ٢

البنك الأردنى للتجارة

استبيان : مسح الحسابات الجديدة

عمـــــان في ١٩٩٧/٧/٢٧

- ما هي أنواع حساباتك لدى البنوك المختلفة؟

بالعملة المحلية	بالعملات الأجنبية

- حساب جاري
- حساب شيكات
- حساب ادخار عادي
- حساب ادخار مربوط
- حساب لأجل
- حساب سري

- هل أنت عميل سابق للمصرف أم أن هذا الحساب هو الأول الذي تفتحه لدى مصرفنا .

■ إذا كان الجواب نعم ما هي الخدمات التي تستعملها لدينا

حساب جاري　　　　حساب ادخار عادي

حساب شيكات　　　　حساب ادخار مربوط

■ إذا كان الجواب لا ، لماذا اخترت مصرفنا؟

....

....

....

■ منذ متى تسكن في عنوانك الحالى؟

أقل من ٦ أشهر　　　　من ٦ إلى ١٠ سنوات

٦ أشهر - سنة　　　　أكثر من ١٠ سنوات

سنه ١ الى ٥ سنوات

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك فيما يتعلق بالمؤهل العلمي ، المهنة ، المنزل ، العمر ، مجموع الدخل العائلي والجنس

المؤهل العلمي	المهنة
أقل من الثانوية	موظف
شهادة ثانوية	عامل
دراسة مهنية	إداري
شهادة جامعية	طالب
دراسات عليا	متقاعد
بدون	أخرى

العمر	مجموع الدخل العائلي السنوي عام ١٩٨٥
أقل من ٢٥	أقل من ١٠٠٠ دينار أردني
٢٥-٣٤	من ١٠٠٠ إلى ٢٤٩٩ دينار
٣٥-٤٤	من ٢٥٠٠ إلى ٤٩٩٩ دينار
٤٥-٥٤	من ٥٠٠٠ إلى ٩٩٩٩ دينار
٥٥-٦١	من ١٠٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠ دينار
فوق ٦١	أكثر من ٢٥٠٠٠ دينار

الجنس	المنزل
ذكـــر	ملك
أنثـى	إيجار

مخصص لاستعمال البنك :

نوع الحساب ....

مصدر الوديعة ....

محول من ....

جدول رقم (٢/١٣)

ملخص المعلومات المجمعة من مسح الحسابات الجديدة

الخصـــائص	النسبة
موقف العميل	
- العميل هو عميل حالي للمصرف	٥٤
- العميل هو عميل جديد للمصرف	٤٦
الإجـــمالي	١٠٠
تاريخ الإقامة بالمنطقة	
- وصل حديثاً إلى المنطقة	٦٦
- منذ أقل من سنة	١٠
- من ١ إلى ٥ سنوات	٢١
- من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	٢
- منذ أكثر من ١٠ سنوات	١
الإجـــمالي	١٠٠
أسباب اختيارك للبنك*	
- نصيحـة صديق / قريب	٥٢
- القرب من المسكن / العمل	٧٣
- القرب من مكان الشراء	١٠
- خدمة أحتاجها	٨
- فوائد أعلى	١٢
- أسباب أخرى	١٢

* يمكن ذكر أكثر من سبب لذا يتعدى المجموع نسبة المئة بالمئة .

جدول رقم (١٣/٣)
الوضع الديموجرافي

السـن	النسبة المئوية
أقل من ٢٥	٨
٢٥ الى ٣٤	٢٠
٣٥ الى ٤٤	١٨
٤٥ الى ٥٤	١٥
٥٥ الى ٦١	٩
٦٢ وما فوق	٢١
غيـر محـدد	٩
	١٠٠

جدول رقم (١٣/٥)
مجموع الدخل العائلي السنوي

الدخـل	النسبة المئوية
أقل من ١٠٠٠ دينار	٢٠
١٠٠٠ إلى ٢٤٩٩ دينار	٢٦
٢٥٠٠ إلى ٤٩٩٩ دينار	١٨
٥٠٠٠ إلى ٩٩٩٩ دينار	١١
١٠٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠ دينار	٧
أكثر من ٢٥٠٠٠ دينار	٥
بدون جواب	١٣
	١٠٠

جدول رقم (١٣/٤)
التحصيل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	٩
شهادة ثانوية	٣٤
دراسة مهنية	٢١
شهادة جامعية	١٦
دراسات عليا	٧
بدون إجابة	١٣
	١٠٠

جدول رقم (١٣/٦)
الوضع العائلي

الحالة الإجتماعية	النسبة المئوية
متزوج	٥٩
أعزب	١٤
أرمـل	١١
مطلق	٥
بدون إجابة	١١
	١٠٠

المراجع والقراءات الإضافية

مراجع باللغة العربية

- د . فيصل مرار ، الرقابة والمتابعة في التسويق المصرفي ، المصارف العربية ، ١٩٨٦ .
- د . محسن الخضيرى ، التسويق المصرفي ، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٦ .

مراجع باللغة الانجليزية

- Black, S., et. al., **Handbook of Marketing and Selling Bank Services**, MCB University Press Ltd, 1985, pp. 176-179.
- Marsh, J., **Managing Financial Services Marketing**, Pitman. 1988, pp. 183-201.

المراجع

المراجـــــــــع

أولاً : مراجع باللغة العربية

- إبراهيم مختار ، **التسويق في البنوك** ، مجلة الإدارة (يناير ١٩٧٣) .
- السيد عبده ناجي ، **العوامل المؤثرة على مفاضلة المستهلك النهائي بين البنوك التجارية الكويتية** ، بحث غير منشور ، ١٩٨٤ .
- د . حسين حمادي ، **التميز في خدمة العملاء** ، مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- د . شوقي الغيطاني ، **البيع الفعال** ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ .
- د . فيصل مرار ، **الرقابة والمتابعة في التسويق المصرفي** ، المصارف العربية ، ١٩٨٦ .
- د . محسن أحمد الخضيرى ، **التسويق المصرفي : المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية** ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٦ .
- د . محمود صادق بازرعة ، **إدارة التسويق** ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٨/١٩٨٩ .
- د . محمود صادق بازرعة ، **إدارة التسويق** ، الجزء الثاني ، الطبعة التاسعة ، القاهرة ١٩٨٨/١٩٨٩ .
- د . هشام البساط ، **الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي** ، اتحاد المصارف العربية ، ١٩٨٨ .
- د . هشام البساط ، **التسويق المصرفي من النظرية إلى التطبيق** ، اتحاد المصارف العربية ، برنامج التسويق المصرفي ، بيروت ١٩٧٧ .

ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية

- Berry, L. Zeithaml, V. and Parasuraman, A. (1985), **"Quality Counts in Service too"**, Business Horizons, May-June

- Black, S. **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press, 1985.

- Buzzell, R. and Gale, R. **The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance**, New York : Free Press, 1987.

- Cromin, J. and Taylor, S. (1992), **"Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension"**, Journal of Marketing, 56 (July) 55-68.

- Evans, J. and Berman, B. **Marketing,** 2nd ed., Macmilan Publishing Co., New York, 1985.

- Gronroos, G. **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**, Charrwell-Bratt, U.K., 1984.

- Kotler, Philip. **Marketing Management : Analysis, Planning and Control,** Prentice Hall Inc., 1988.

- Lehtinen, U. and Lethinen J. (1982), **Service Quality: A Study of Quality Dimensions,** Working paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland.

- Maidan, Arthur. **Bank Marketing,** Macmillan, 1984.

- Marsh, John. **Managing Financial Services Marketing,** Pitman, 1988.

- Mclver, C. and Naylor, Geoffrey. **Marketing Services,** the Institute of Banking, 1986.

- Morgan, N. **Professional Services Marketing,** Butterworth, Heinemann Ltd. Oxford, 1991.

- Myers, **Pricing to Improve Profits**, Bank Administration, September, 1988.

- Parasuraman, A. Zeithaml, V. - and Berry, L. (1985), **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research**, Journal of Marketing, 49 (Spring), pp 14-40.

- Many, P. **Marketing for Bankers**, American Bankers Association, Washington, 1988.

- Pride, W. and Ferrell, O. **Marketing** , Houghton Mifflin Company, Boston, 1985.

- Sasser, W. and Wyckoff, D. , **Management of Service Operations: Test and Cases**, Allyn & Bacon, Boston, 1978.

حقوق النشر والطبع محفوظة لمعهد الدراسات المصرفية

ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه أو تصويره أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله بأية صورة دون موافقة كتابية مسبقة من المعهد .

معهد الدراسات المصرفية

هاتف : 5/ 2458460 (6 خطوط) - فاكس : 2469045 - ص.ب : 1080 الصفاة 13011 الكويت

Internet: ibsedu@kuwait.net

معهد الدراسات المصرفية

IBS

INSTITUTE OF BANKING STUDIES

Bibliotheca Alexandrina
مكتبة الإسكندرية
02293549